Ф. Котлер, К. Л. Келлер

МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ

14-е издание

ПИТЕР

СЕРИЯ КНИГ
«Классический зарубежный учебник»

Уважаемый читатель!

Издательский дом «Питер» продолжает выпуск учебников, ставших классикой мировой учебной литературы.
В серии изданы:

Н. Мэнкью, М. Тейлор
Макроэкономика. 2-е изд.

Н. Мэнкью, М. Тейлор
Микроэкономика. 2-е изд.

Ю. Бригхэм, Дж. Хьюстон
Финансовый менеджмент. 7-е изд.

Н. Мэнкью, М. Тейлор
Экономикс. 2-е изд.

Дж. Пирс II, Р. Робинсон
Стратегический менеджмент. 12-е изд.

Б. Бернанке, Р. Фрэнк
Экономикс: Экспресс-курс

Ф. Котлер, К. Л. Келлер
Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс. 3-е изд.

П. Кругман, Р. Веллс, М. Олни
Основы экономикс

Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт
Управление маркетингом

P. Kotler
K. L. Keller

MARKETING MANAGEMENT

14-th edition

Pearson
Education

Ф. Котлер
К. Л. Келлер

МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ

14-е издание

ПИТЕР®
Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2015

Ф. Котлер, К. Л. Келлер

Маркетинг менеджмент
14-е издание

Серия «Классический зарубежный учебник»

Перевел с английского В. Кузин

Заведующий редакцией	*А. Толстиков*
Руководитель проекта	*Е. Базанов*
Ведущий редактор	*Е. Маслова*
Научный редактор	*А. Сербинова*
Литературный редактор	*М. Одинокова*
Художник	*С. Заматевская*
Корректор	*Н. Сулейманова*
Верстка	*А. Полянский*

ББК 65.80-59
УДК 339.138

Котлер Ф., Келлер К. Л.

К73 Маркетинг менеджмент. 14-е изд. — СПб.: Питер, 2015. — 800 с.: ил. — (Серия «Классический зарубежный учебник»).

ISBN 978-5-496-00177-9

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

Новое, 14-е издание значительно изменено и дополнено. Добавлены новые концепции, многие темы получили развитие и отражают современные рыночные реалии, полностью изменены примеры.

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

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

ISBN 978-0-13-210292-6 англ.

ISBN 978-5-496-00177-9

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), д. 3, литер А, пом. 7Н.
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014,
58.11.11 — Учебники печатные общеобразовательного назначения.
Подписано в печать 10.04.15. Формат 84x108/16. Усл. п. л. 84,000. Доп. тираж 1500. Заказ 7967/15.
Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами в ООО «ИПК Парето-Принт»,
170546, Тверская область, Промышленная зона Боровлево-1, комплекс №3А, www.pareto-print.ru

Краткое содержание

Содержание

ЧАСТЬ V. РАЗРАБОТКА РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Часть VI. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Часть VII. ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Предисловие к русскому изданию

Маркетинг, пожалуй, самая непростая тема с точки зрения систематизации, обобщений. Практическая деятельность в сфере маркетинга сложна и разнообразна, что способствует появлению в среде профессионалов скептических настроений относительно комплексных, фундаментальных изданий по маркетингу, лучший пример которого вы сейчас держите в руках.
«Маркетинг мы знаем не по Котлеру» — вот распространенное высказывание в среде профессиональных маркетологов.

Однако книга «Маркетинг менеджмент», безусловно, будет полезна как специалистам в сфере маркетинга, так и студентам, изучающим эту дисциплину. Первым она поможет структурировать имеющийся опыт, а также дополнить его интересным маркетинговым опытом компаний других стран и глобального бизнеса. Кроме того, маркетинговому специалисту, на мой взгляд, интересно будет ознакомиться с концепциями и подходами одного из признанных гуру в сфере маркетинга, для того чтобы составить о них свое мнение. Читателям, не имеющим практического опыта в маркетинге, изучение книги даст базовые знания, которые безусловно необходимы для начала профессиональной деятельности. Я бы отметила еще одну потенциальную аудиторию читателей книги «Маркетинг менеджмент» — это руководители компаний разного масштаба, всерьез планирующие развитие своего бизнеса в долгосрочной перспективе. Книга отлично подходит для формирования маркетингового взгляда на вещи, который так необходим руководителю компании.

Четырнадцатое издание книги «Маркетинг менеджмент» существенно дополнено и переработано авторами. Действительность, с которой маркетологам приходится иметь дело, динамично меняется под воздействием различных факторов. Развитие онлайновых коммуникаций вызывает серьезные изменения в маркетинговой деятельности компаний. Особенности маркетинга в современной коммуникационной среде — тема, к которой авторы обращаются на протяжении всей книги. Большое внимание авторы уделяют маркетингу в период экономической рецессии, а также «зеленому маркетингу».

Особая ценность книги — актуальные яркие примеры из практики известных компаний. Подавляющее большинство мини-кейсов внутри глав и завершающих главы разделов «В центре внимания» обновлены авторами, что делает книгу интересной и для тех, кто знаком с предыдущими изданиями «Маркетинг менеджмента». Эти компоненты книги могут быть использованы преподавателями маркетинга в учебном процессе в качестве сюжетов, анализируя которые самостоятельно или в группе студенты могут обсудить изученные маркетинговые концепции, инструменты.

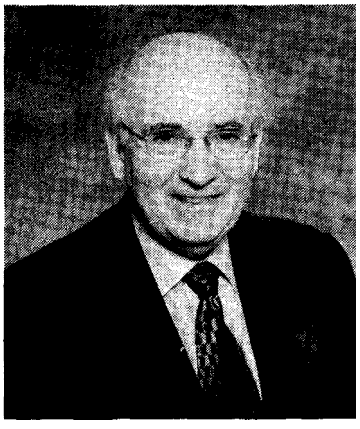
Подчеркну еще раз полезность книги для специалистов разного уровня подготовки. Надеюсь, что книга «Маркетинг менеджмент» займет достойное место в вашей профессиональной библиотеке.

Сербинова Анастасия Александровна,
директор по маркетингу и продажам ИМИСП,
преподаватель кафедры маркетинга и стратегии
Санкт-Петербургского международного
института менеджмента (ИМИСП)

Посвящается моей жене и лучшему другу,
Нэнси, с любовью

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

Об авторах



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

Ф. Котлер является соавтором книг «Principles of Marketing» и «Marketing: An Introduction». Его работа «Strategic Marketing for Nonprofit Organizations», выдержавшая уже 6 изданий, считается бестселлером в своей области. К числу других книг Ф. Котлера относятся: «Marketing Models», «The New Competition», «Marketing Professional Services», «Strategic Marketing for Educational Institutions», «Marketing for Health Care Organizations», «Marketing Congregations», «High Visibility», «Social Marketing», «Marketing Places», «The Marketing of Nations», «Marketing for Hospitality and Tourism», «Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts», «Museum Strategy and Marketing», «Marketing Moves», «Kotler on Marketing», «Lateral Marketing: Ten deadly Marketing Sins» и «Corporate Social Responsibility».

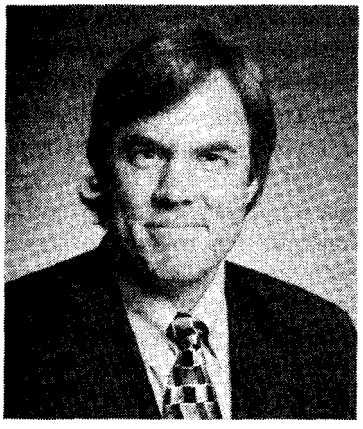
Кроме того, Ф. Котлер написал более 100 статей для ведущих научных журналов, в том числе: «Harvard Business Review», «Sloan Management Review», «Business Horizons», «California Management Review», «Journal of Marketing», «Journal of Marketing Research», «Management Science», «Journal of Business Strategy»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

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

Профессор Ф. Котлер является консультантом по маркетинговым стратегиям, планированию, организации маркетинга и международному маркетингу в крупнейших компаниях США и других

стран мира, среди которых *IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, SAS Airlines, Michelin* и др.

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



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

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

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

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

Предисловие

ЧТО НОВОГО В ЧЕТЫРНАДЦАТОМ ИЗДАНИИ?

Главная цель подготовки четырнадцатого издания «Маркетинг менеджмента» — предоставить читателям максимально полный, современный и интересный учебник по маркетингу. Там, где это возможно, были добавлены новые сведения, старые темы обновлены, а неактуальные или ненужные материалы удалены из текста. Четырнадцатое издание позволяет преподавателям с успехом использовать опыт и знания, накопленные при работе с тринадцатым изданием, и одновременно предлагает новую книгу, непревзойденную по своей глубине, широте и актуальности, студентам, берущим в руки «Маркетинг менеджмент» в первый раз.

Распределение глав книги по восьми частям, доказавшее свою целесообразность, сохранено и в этом издании, как и многие положительно себя зарекомендовавшие специальные вставки в текст глав, в том числе мини-кейсы, иллюстрирующие на практических примерах основные концепции главы, а также вставки «Маркетинг изнутри» и «Памятка маркетолога», содержащие углубленные концептуальные и практические комментарии.

В четырнадцатом издании появились следующие важные изменения:

- Предваряющая каждую главу вводная часть, которая состоит из краткого описания грядущего материала и небольшого примера на ту же тему, задающих тон последующему изучению.
- Почти половина мини-кейсов в тексте глав обновлена. Эти мини-кейсы играют роль наглядных иллюстраций рассматриваемых концепций на примере реальных компаний и ситуаций. Некоторые из них сопровождаются иллюстрациями в виде настоящих рекламных объявлений или изображением описываемых товаров.
- В конце каждой главы имеются обновленные вставки *«В центре внимания»*, содержащие развернутое описание некоторых компаний с наиболее успешным маркетингом. Вставки заканчиваются вопросами для группового обсуждения в аудитории или для самостоятельной проработки студентами.
- В последние годы в среде маркетинга произошли впечатляющие изменения, в частности изменения в экономике, природной среде и технологиях. Авторы обращались к этим трем областям на протяжении всей книги — иногда в новых разделах глав, в которых особое внимание уделялось маркетингу в период экономической рецессии, не истощающему природные ресурсы развитию и «зеленому» маркетингу и активному использованию населением компьютеров, Интернета и мобильных телефонов. Эти новые маркетинговые реалии заставляют маркетологов уделять еще больше внимания концепции холистического маркетинга, и эта тема постоянно затрагивается авторами на протяжении всей книги.
- Глава 19, посвященная личным коммуникациям, была существенно обновлена, чтобы полнее отразить изменения в ландшафте социальных медиа и способах коммуникаций.
- Тема прогнозирования рынка была перенесена в главу 3, где она хорошо вписалась в материал, посвященный среде маркетинга.
- Глава 5 получила новое название «Создание долгосрочных отношений лояльности», чтобы точнее отразить ее основную тематику.
- Между главами 10 и 11 был проведен обмен материалами. Глава 11 стала называться «Динамика конкуренции», поскольку в ней получила дальнейшее развитие тема маркетинга в периоды экономических спадов.

О ЧЕМ РАССКАЗЫВАЕТСЯ В ЭТОЙ КНИГЕ?

«Маркетинг менеджмент» считается ведущим учебником по маркетингу во многом благодаря тому, что его организация и содержание неизменно отражают изменения в маркетинговой теории и практике. Концепция ориентации компании на рынок и на покупателей присутствовала уже в самом первом издании книги, вышедшем в 1967 г. Однако в нем ничего не говорилось о том, что впоследствии стали называть основами маркетинга: о сегментировании, выборе целевых сегментов, позиционировании. Такие понятия, как марочный капитал, анализ доходности покупателей, маркетинг баз данных, е-коммерция, партнерские сети, гибридные каналы распределения, управление цепочками поставок и интегрированные маркетинговые коммуникации, в то время вообще отсутствовали в лексиконе маркетологов. Теперь фирмы реализуют товары и услуги через разнообразные каналы, прямые и непрямые. Массовая реклама по эффективности уже отнюдь не та, что раньше. Компании экспериментируют с новыми формами продвижения, такими как создание впечатлений, развлечения, вирусный маркетинг. Покупатели все активнее диктуют компаниям, какие типы товаров и услуг им необходимы, а также когда, где и как они хотели бы их приобрести.

Предприятия, в свою очередь, переключаются с управления портфелями товаров на управление портфелями покупателей. Они составляют базы данных индивидуальных потребителей, чтобы лучше понять их поведение и составить индивидуальные предложения и рекламные обращения. Стандартизация товаров и услуг уступает место нишевому подходу и кастомизации. Вместо корпоративного монолога — диалог с покупателем. Вместо прежних показателей эффективности — оценка прибыли, приносимой каждым конкретным покупателем, а также пожизненной доходности каждого из них, оценка рентабельности маркетинговых инвестиций и их вклада в акционерную стоимость предприятия. Кроме того, предприятия больше задумываются об этических и социальных последствиях своих маркетинговых решений.

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

Для учета всех этих изменений наиболее передовые фирмы используют холистический (целостный) маркетинг. *Холистический маркетинг* — это планирование, разработка и внедрение маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. Холистический маркетинг признает, что в маркетинговом деле важно все и что зачастую бывает необходим расширенный, интегрированный подход. Холистический маркетинг включает в себя 4 основные составляющие:

1. **Внутренний маркетинг** — обеспечение приятия надлежащих маркетинговых принципов всеми сотрудниками организации и особенно — ее высшим руководством.
2. **Интегрированный маркетинг** — обеспечение оптимального применения разнообразных средств создания, продвижения и предоставления ценности.
3. **Маркетинг взаимоотношений** — это практика построения насыщенных, многогранных взаимодействий с покупателями, участниками каналов распределения и прочими маркетинговыми партнерами.
4. **Маркетинг результатов** — понимание выгод, приносимых бизнесу маркетинговыми усилиями и программами, а также обращение к более широким заботам потребителей и этическим, экологическим, правовым и социальным последствиям маркетинга.

Эти четыре составляющие «красной нитью» проходят сквозь всю книгу, а временами рассма-

триваются обстоятельно и подробно. Учебник целенаправленно обращается к следующим задачам, составляющим суть современного маркетинг менеджмента XXI в:

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

ЧТО ДЕЛАЕТ «МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ» ЛИДЕРОМ СРЕДИ КНИГ ПО МАРКЕТИНГУ

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

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

- **Глубина.** Лежат ли в основе книги твердые научные принципы? Содержатся ли в ней важные теоретические концепции, модели, системы? Показан ли в ней теоретический подход к решению практических задач?
- **Широта.** Охватывает ли книга все необходимые темы? Достаточное ли внимание уделяется этим темам?
- **Актуальность.** Полезна ли книга читателю? Интересно ли ее читать? Содержит ли она множество свежих примеров?

Четырнадцатое издание строится на фундаменте сильных сторон его предыдущих версий:

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

Часть I

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ?

Глава 1

Понятие маркетинга в XXI веке

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Почему маркетинг важен?
2. Что такое компетенции маркетинга?
3. Какие основные концепции существуют в маркетинге?
4. Какие изменения происходят в маркетинг менеджменте?
5. Решение каких задач предполагает успешный маркетинг менеджмент?

Маркетинг вездесущ. Формально или неформально люди и организации осуществляют множество разнообразных действий, каждое из которых можно отнести к маркетингу. Хороший маркетинг стал жизненно важной составляющей успеха в бизнесе. Но то, что составляет суть хорошего маркетинга, постоянно развивается и изменяется. Избрание Барака Обамы 44-м президентом США произошло отчасти благодаря использованию его избирательным штабом новых маркетинговых практик.

Президентская кампания «Обама для Америки» сочетала в себе использование харизмы политического лидера, мощное послание, дающее надежду, и тщательно интегрированную современную маркетинговую программу. Маркетинговый план должен был обеспечить достижение двух очень разных целей: расширения электоральной базы с помощью более универсальных посланий при одновременном нацеливании на специфические группы избирателей. Мультимедийная тактика предусматривала совместное применение онлайновых и офлайновых медиа, а также платных и бесплатных средств распространения информации. Когда исследования показали, что чем больше избиратели узнают об Обаме, тем больше они идентифицируют себя с ним, в кампании в дополнение к традиционной печатной, вещательной и наружной рекламе стали использоваться полнометражные видео. Команда Обамы при поддержке агентства *GMMB* сделала Интернет главным инструментом кампании, отведя ему роль «центральной нервной системы» для связей с общественностью, рекламы, сбора пожертвований и ведения организационной работы во всех 50 штатах. Ее руководящий принцип заключался в «создании онлайновых инструментов, помогающих людям самоорганизоваться и затем двигаться своим путем». Технология была средством «наделения людей возможностью делать в первую очередь то, что им интересно делать». Хотя такие социальные медиа, как Facebook, Meetup, YouTube и Twirtter, имели большое значение, возможно, самым мощным цифровым инструментом в арсенале Обамы был список из 13,5 млн адресов e-mail. Каковы же были результаты этих онлайновых усилий? Более $500 млн (преимущественно в виде сумм менее $100) были собраны онлайн от 3 млн жертвователей; благодаря веб-сайту My.BarackObama.com были организованы 35 тыс. групп поддержки; в YouTube были размещены 1800 видео; на Facebook была создана самая популярная страница; и разумеется, был избран новый президент США.[1]

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

ВАЖНОСТЬ МАРКЕТИНГА

Первое десятилетие XXI в. поставило перед фирмами задачу финансового процветания или просто выживания в экономической среде, не прощающей ошибок. Маркетинг играет теперь ключевую роль в решении этой задачи. Финансы, производство, бухгалтерия и другие стороны деятельности компании не так уж важны, если на ее товары и услуги нет достаточного спроса, который и дает компании возможность получать прибыль. Другими словами, финансовый успех организации часто зависит от эффективности ее маркетинговой службы.

Повышение значения маркетинга наблюдается и в обществе в целом. Маркетинг помогает выводить на рынок и обеспечивать признание новым товарам, которые облегчают жизнь людей и делают ее более яркой. Он может вдохновить на усовершенствование существующих продуктов, стимулируя маркетологов на поиск инновационных способов усиления своей позиции на рынке. Успешный маркетинг создает спрос на товары и услуги, что, в свою очередь, приводит к созданию новых рабочих мест. Способствуя получению прибыли, успешный маркетинг позволяет фирме активнее заниматься видами деятельности, которые служат проявлениями ее социальной ответственности.[2]

Руководители фирм осознают роль маркетинга в создании сильных марок и лояльной клиентской базы, тех нематериальных активов, которые в значительной степени определяют ценность фирмы. Производители потребительских товаров, страховые медицинские компании, некоммерческие организации и производители товаров производственного назначения охотно прославляют свои последние маркетинговые достижения. Во многих компаниях теперь существует должность директора по маркетингу, что ставит руководителя маркетинговой службы на один уровень с другими топ-менеджерами, такими как исполнительный директор, финансовый директор или директор по информационным технологиям.[3]

Принятие правильных маркетинговых решений является непростым делом. Обследование более чем тысячи руководителей служб маркетинга и сбыта показало, что, хотя 83% респондентов считали, что маркетинговые и сбытовые способности имеют приоритетное значение для успеха их организаций, при оценке своей собственной маркетинговой эффективности лишь 6% заявили, что они «превосходно выполняют свою работу».[4]

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

Domino's

Когда два работника компании из городка Коновер в Южной Каролине разместили на YouTube видео, которое показывало, как они вдвоем готовили сэндвичи, брезгливо нюхая сыр и нарушая другие санитарные правила, *Domino's* быстро усвоил урок о том, какое большое значение приобрели в наше время связи с общественностью и распространение информации о торговой марке. После того как компания вычислила этих двух работников — которые, впрочем, заявили, что это была инсценировка и что такие сэндвичи никогда не поступали в продажу, — она их немедленно уволила. Однако в течение нескольких дней это видео загрузили более миллиона пользователей, в результате чего поднялась мощная волна негативного паблисити. Когда исследования показали, что восприятие качества торговой марки в течение короткого времени изменилось с позитивного на негативное, фирма провела агрессивную кампанию в социальных медиа, в том числе таких, как Twitter и YouTube.[5]

Как прекрасно поняла *Domino's*, в эпоху свободного обмена информацией реагировать на подобные события нужно быстро и решительно. В то время как маркетологи приспосабливались к этому все более насыщенному информацией миру, экономическая рецессия 2008–2009 гг. вызвала сокращение бюджетов и усиление контроля со стороны топ-менеджмента за каждым маркетинговым долларом. Более чем когда-либо маркетологам стало необходимо понимать новейшие тенденции в маркетинге и приспосабливаться к ним. Наибольшему риску подвергаются фирмы, которые оказываются неспособными тщательно наблюдать за своими покупателями и конкурентами, постоянно повышать ценность своих

предложений, совершенствовать свои маркетинговые стратегии или непрерывно удовлетворять потребности своих работников, акционеров, поставщиков и партнеров по каналу.

Умелый маркетинг — это непрерывное стремление к совершенству. Рассмотрим, к примеру, как некоторые ведущие фирмы развивают свой бизнес:

- *OfficeMax* продвигала новую линейку товаров усилиями профессионального организатора Питера Уолша и с использованием видео в Интернете и демонстраций в магазинах, во время которых эксперты показывали его новые фирменные системы *OfficeMax*.
- *eBay* продвигала свою праздничную рекламную акцию «Давай заключать сделку каждый день» посредством восстановления знаменитого игрового телешоу 1970-х гг. «Давай заключим сделку» на Таймс-сквер, добавив таким образом к этой передаче онлайновый компонент, с тем чтобы сыграть в ней могли люди, находящиеся за пределами Нью-Йорка.
- *Johnson&Johnson* открыл сайт BabyCenter.com для оказания помощи молодым родителям. Считается, что его успех способствовал резкому снижению числа подписчиков на журналы для родителей.

Хорошие маркетологи всегда ищут новые способы удовлетворить покупателей и превзойти конкурентов.[6]

КОМПЕТЕНЦИИ МАРКЕТИНГА

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

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ?

Маркетинг состоит в определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей. Одно из кратчайших определений маркетинга звучит так: «Маркетинг — это прибыльное удовлетворение потребностей». Компания *eBay* заметила, что многие люди не могут найти вещи, которые им крайне необходимы, и создала онлайновый аукцион; компания *IKEA* пришла к выводу, что многие потребители нуждаются в хорошей недорогой мебели, и разработала новые принципы ее дизайна, производства и торговли. Все это примеры маркетинговой проницательности и превращения частной или общественной потребности в прибыльный бизнес.

Американская маркетинговая ассоциация предлагает следующее формальное определение: *маркетинг — это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления ценностей для покупателей и управления взаимоотношениями с ними с выгодой для организации и для заинтересованных в ней лиц.*[7] Управление процессами обмена требует значительных усилий и навыков. Маркетинговое управление (маркетинг менеджмент)* имеет место, когда по крайней мере одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика контрагентов. Мы рассматриваем **маркетинг менеджмент** как *искусство и науку выбора целевых рынков и привлечения, сохранения и развития покупателей посредством создания, предоставления и продвижения значимых для них ценностей.*

Определения маркетинга могут быть подразделены на социальные и управленческие. Подход к маркетингу как к социальному процессу отражает ту роль, которую он играет в обществе, или, по словам одного из маркетологов, его функции состоят в «повышении уровня жизни». По нашему мнению, сущность маркетинга как социального процесса может быть выражена в следующем определении: *маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими.* Приверженцы определения маркетинга как процесса управления нередко описывают его как «искусство продажи товаров», но очень часто публика, услышав, что продажа отнюдь не является важнейшей составляющей маркетинга, приходит в изумление. Продажа, или сбыт, — это всего лишь верхушка айсберга маркетинга. Один из ведущих теоретиков маркетинга Питер Друкер заметил:

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

«Правомерно предположить, что потребность в продаже вечна. Но задача маркетинга в том и состоит, чтобы ее минимизировать. Цель маркетинга — достижение такого уровня знаний и понимания покупателей, когда предлагаемые вами товары и услуги им жизненно необходимы и продают себя сами. В идеале результат маркетинга — это готовый к покупке потребитель. Все, что остается сделать, — это предоставить ему соответствующий товар или услугу».[8]

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

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕДМЕТОМ МАРКЕТИНГА?

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

МАТЕРИАЛЬНЫЕ БЛАГА (ТОВАРЫ). В большинстве стран основной объем производства и маркетинговых усилий составляют материальные блага (товары). В американской экономике ежегодно производятся миллиарды тонн свежих, консервированных, пакетированных и замороженных продуктов питания, миллионы автомобилей, холодильников, телевизоров, станков и всего остального, без чего невозможно представить современную экономику.

УСЛУГИ. Роль сферы услуг возрастает по мере развития экономики. В современной американской экономике стоимостное соотношение между товарами и услугами составляет 30 : 70. К сфере услуг относятся: услуги авиакомпаний, отелей, прокат автомобилей, салоны красоты, услуги по техническому обслуживанию и ремонту, внешние или внутренние по отношению к компаниям профессиональные услуги (бухгалтеров, банкиров, юристов, инженеров, врачей, программистов, консультантов по менеджменту). Многие рыночные предложения представляют собой различные комбинации товаров и услуг. В ресторанах быстрого обслуживания, например, клиенты одновременно получают материальные блага и пользуются услугами.

СОБЫТИЯ. Фирмы принимают активное участие в периодически повторяющихся событиях, таких как крупные специализированные выставки, художественные представления, юбилеи компаний. Глобальные спортивные мероприятия, такие как Олимпийские игры и чемпионаты мира по футболу, агрессивно рекламируются не только среди болельщиков, но и среди фирм.

ВПЕЧАТЛЕНИЯ (ОПЫТ). Организуя подачу различных товаров и услуг, фирма может создавать (ставить, как на сцене) и продвигать на рынке определенные впечатления, или опыт. В качестве примера маркетинга впечатлений можно привести «Волшебное царство» в парке развлечений *Walt Disney World*: посетители становятся гостями сказочного царства, пиратского корабля или дома с привидениями. Кроме того, существует целый рынок особых впечатлений, когда желающие могут познакомиться с опытом, приобретенным индивидами и организациями в самых разных сферах деятельности (пребывание в бейсбольном лагере — играть рядом с ушедшими из большого спорта звездами, возможность минут пять дирижировать Чикагским симфоническим оркестром, взойти на Эверест).[9]

ЛИЧНОСТИ. Художники, музыканты, директора компаний, врачи, известные юристы, финансисты и прочие профессионалы извлекают для себя пользу на рынке знаменитостей.[10] Некоторые мастерски продвигают сами себя — например, футболист Дэвид Бэкхем, телеведущая Опра Уинфри и группа «Rolling Stones». Консультант по менеджменту Том Питерс, признанный мастер превращения собственного имени в бренд, считает, что его примеру должен следовать каждый.

МЕСТА. Сегодня активно конкурируют между собой за привлечение туристов, фабрик, центральных офисов компаний и новых жителей самые разные «места»: города, регионы и целые страны.[11] Маркетингом мест занимаются специалисты по экономическому развитию, агенты по недвижимости, коммерческие банки, местные бизнес-ассоциации, агентства по рекламе и связям с общественностью. Управление по проведению съездов и конференций города Лас-Вегаса успешно использовали рекламную кампанию «Что здесь случается, здесь и остается» для представления своего города как «игровой площадки для взрослых». Однако во время рецессии 2008 г. число проводимых съездов и конференций сократилось. Озабоченное потерей Лас-Вегасом его высокой репутации, управление разместило

полностраничную рекламу в «Business Week», для того чтобы убедить читателей этого журнала в способности города по-прежнему принимать серьезные деловые мероприятия. К сожалению, вышедший летом 2009 г. блокбастер «Мальчишник в Лас-Вегасе», показывавший темные стороны жизни Лас-Вегаса, вряд ли помог городу представить себя привлекательным местом для бизнесменов и туристов.[12]

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

ОРГАНИЗАЦИИ. Организации активно работают над созданием в сознании своих потенциальных клиентов сильного, благоприятного и уникального имиджа. Компании выделяют деньги на специальную имиджевую рекламу. Британская сеть супермаркетов *Tesco* благодаря своей маркетинговой программе «Важна каждая мелочь» («Every Little Bit Helps») вошла в число лидеров рынка. Университеты, музеи, концертные залы, некоммерческие организации — все они используют маркетинг, создавая себе позитивный имидж, ибо высокая репутация в глазах общественности является одним из основных составляющих успеха в борьбе за аудиторию и финансовые средства.

ИНФОРМАЦИЯ. Производство, компоновка и распространение информации являются важными отраслями современной экономики.[13] Информация может создаваться и продвигаться на рынке точно так же, как и остальные товары. Ведь именно ее предлагают школы и университеты, а приобретают и оплачивают родители, студенты и различные сообщества. Даже компании, торгующие материальными товарами, стараются повысить их ценность с помощью информации. К примеру, исполнительный директор *Siemens Medical Systems* Том Маккослэнд говорит: «[Наш товар] — это не только рентгеновское оборудование или томографы, это еще и информация. По сути, мы занимаемся информационными технологиями в сфере здравоохранения, и наш истинный конечный продукт — это электронная история болезни пациента: информация о лабораторных анализах, выявленных патологиях, назначенных лекарствах, а также об обычных устных рекомендациях».[14]

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

КТО ОСУЩЕСТВЛЯЕТ МАРКЕТИНГ?

АКТИВНЫЕ СУБЪЕКТЫ РЫНКА И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ. Активный субъект рынка (продавец) — это тот, кто ждет отклика (внимания, покупки, определенного выбора при голосовании, денежного пожертвования) от другого субъекта, именуемого **потенциальным покупателем**. Если оба пытаются продать что-то друг другу, их называют активными субъектами рынка.

Специалисты по маркетингу используют свои навыки и умения прежде всего для стимулирования спроса на продукцию компании. Данный взгляд на их деятельность представляется нам несколько ограниченным. Точно так же как специалисты по производству и логистике отвечают за материально-техническое снабжение, маркетологи ответственны за управление спросом. Для того чтобы выполнить поставленные перед организацией задачи, менеджеры по маркетингу обязаны искать пути воздействия на уровень, временной распорядок и структуру спроса. Существует восемь возможных состояний спроса:

1. **Негативный спрос.** Потребители не принимают данный товар и даже согласны понести некоторые потери, чтобы уклониться от его приобретения.
2. **Несуществующий спрос.** Потребители, возможно, не располагают информацией о существовании товара или не проявляют к нему интереса.
3. **Скрытый (латентный спрос).** Потребители имеют насущные потребности, которые не могут быть удовлетворены ни одним из существующих на рынке товаров (латентные потребности).

4. **Снижающийся спрос.** Потребители начинают покупать товар реже или перестают покупать его вовсе.
5. **Нерегулярный спрос.** Спрос изменяется в зависимости от времени года, месяца, недели, дня недели или даже времени суток.
6. **Полный спрос.** Потребители приобретают все существующие на рынке товары в адекватном объеме.
7. **Чрезмерный спрос.** Ситуация, когда потребительский спрос превышает предложение.
8. **Нездоровый спрос.** Потребителей могут привлекать товары, влекущие за собой нежелательные для общества последствия.

В каждом случае активный субъект рынка должен определить, чем вызвано то или иное состояние спроса, и затем составить план действий по его переводу в более благоприятное состояние.

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

В то же время в маркетинге термин *рынок* часто используется для описания различных групп покупателей. Совокупность фирм-поставщиков именуется отраслью, покупателей — рынком. Маркетологи говорят о рынках потребностей (например, рынок потребителей диетических продуктов), рынках товаров (рынок обуви), демографических рынках (молодежный рынок), географических рынках (китайский рынок), а также используют эту концепцию в более широком смысле, говоря о «рынках избирателей», рынках труда, «рынках филантропов». На рис. 1.2 показаны связи отрасли как совокупности продавцов и рынка как совокупности покупателей. Взаимоотношения продавцов и покупателей характеризуются четырьмя потоками. Продавцы поставляют товары и услуги, продвигая их средствами коммуникации (рекламой, адресной рассылкой и т. д.), а взамен получают от покупателей деньги и информацию (об их отношении к товару, данные о продажах и т. д.). Внутренний контур пред-

Рис. 1.1. Структура обмена в современной экономике

Рис. 1.2. Простая маркетинговая система

ставляет собой обмен товаров и услуг на деньги; внешний контур — обмен информацией.

ОСНОВНЫЕ РЫНКИ ПОКУПАТЕЛЕЙ. Рассмотрим следующие основные рынки покупателей: потребительские, деловые, глобальные и некоммерческие.

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

Деловые рынки. Компании, поставляющие товары и услуги другим организациям, часто имеют дело с высококвалифицированными и прекрасно информированными профессиональными покупателями, ориентирующимися во всех тонкостях различных рыночных предложений. Корпоративные покупатели приобретают те или иные товары, с тем чтобы либо перепродать их, либо использовать в производстве продукции, а в конечном счете — извлечь из этого прибыль. Фирмы, обслуживающие деловые рынки, должны уметь показать, каким образом их продукция поможет корпоративным клиентам получить желаемый доход или снизить издержки. Большое значение здесь имеет реклама, но еще более важными могут стать работа торгового персонала, цены и репутация компании как поставщика надежной и высококачественной продукции.

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

Некоммерческие и государственные рынки. Компании, обслуживающие такие некоммерческие организации, как церкви, университеты, благотворительные организации или же органы государственной власти, должны уделять особое внимание определению цен на товары, потому что их покупатели, как правило, весьма ограничены в средствах. В свою очередь, сниженные цены влияют на свойства и качество товаров и услуг, закладываемые в торговое предложение. Большинство государственных организаций проводят закупки на конкурсной основе, отдавая предпочтение в отсутствие смягчающих факторов продукции по самым низким ценам.[15]

РЫНОК КАК МЕСТО, ПРОСТРАНСТВО И МЕТАРЫНОК. Сегодня мы различаем *рынок как место* и *рынок как пространство*. Рынок как место — это материальная категория, точка в материальном пространстве, куда мы направляемся за покупками, например ближайший магазин. Рынок как пространство — категория совершенно иного рода. С ней мы имеем дело, когда осуществляем покупки по Интернету.[16]

Для обозначения группы взаимодополняющих продуктов и услуг, тесно связанных между собой в сознании потребителя, но производимых и распределяемых компаниями из различных отраслей, Моэн Сони предложил понятие *мета-*

рынка. Так, автомобильный метарынок состоит из производителей автомобилей, дилеров новых и подержанных машин, финансовых компаний, страховых компаний, станций техобслуживания, автомагазинов, автомобильных журналов, рубричных объявлений о купле-продаже автомобилей в газетах и автомобильных сайтов в Интернете. Планирующий приобретение автомобиля покупатель так или иначе вступит во взаимодействие с различными представителями данного метарынка. Таким образом, создается новое поле деятельности для метапосредников, помогающих клиенту переходить от одной из этих групп к другой, несмотря на их разобщенность в пространстве. Одним из примеров такого рода является сайт Edmunds (www.edmunds.com), на котором покупатель может найти технические характеристики и цены на любые автомобили и с помощью ссылок переместиться на другие сайты в поисках самого дешевого дилера, подходящих условий оплаты, аксессуаров, ознакомиться с ценами на подержанные автомашины. Метапосредники могут действовать и на иных метарынках, например на рынке недвижимости, рынке ухода за детьми, на рынке свадебных услуг.[17]

ЦЕНТРАЛЬНЫЕ КОНЦЕПЦИИ

Рассмотрим центральные концепции, составляющие основу маркетинг менеджмента и холистической маркетинговой ориентации.

ПОТРЕБНОСТИ, ЖЕЛАНИЯ И СПРОС. Активный субъект рынка должен стараться понять потребности, желания и спрос целевого рынка. Человеческие *потребности* — это чувство необходимости удовлетворения основных надобностей (ощущение нехватки чего-либо). Для существования человеку необходимы пища, воздух, вода, одежда, жилище. Люди также испытывают сильные потребности в отдыхе, образовании и развлечениях. Потребность, направленная на конкретный объект, способный удовлетворить ее, приобретает форму *желания.* Потребность американца в пище принимает форму желания съесть гамбургер с жареной картошкой и прохладительным напитком. Голодный афганец тоже испытывает потребность в еде, но, скорее всего, предпочтет лепешку, рис, бобы и чечевицу. Человеческие потребности формируются и видоизменяются под воздействием общественных сил. *Спрос* — это желание определенного товара, подкрепленное способностью приобрести его (платежеспособностью). Многие хотят приобрести автомашину марки «Mercedes», но мало кто имеет в своем распоряжении необходимую для осуществления такого желания сумму денег и готовность ее потратить. Таким образом, компании должна учитывать не только число индивидов, желающих иметь их товары, но и, что более существенно, тех, кто способен и готов купить их и удовлетворить свое желание.

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

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

1. **Заявленные потребности** (покупатель хотел бы приобрести недорогую машину).
2. **Действительные потребности** (покупатель хочет купить недорогую в эксплуатации машину, не обязательно дешевую).
3. **Незаявленные потребности** (покупатель ожидает хорошего обслуживания со стороны дилера).
4. **Потребности в восхищении** (покупатель хотел бы получить в подарок навигационную систему).
5. **Тайные потребности** (покупатель стремится выглядеть в глазах друзей дальновидным, сообразительным потребителем).

Идея удовлетворения одних лишь заявленных потребностей может привести к недоудовлетворению покупателей.[18] Многие потребители не знают толком, что хотят получить от товара. Когда появились первые сотовые телефоны, потребители ничего о них не знали. *Nokia* и *Ericsson* пришлось своими усилиями создавать потребительское восприятие их продукции. Для получения преимуществ компаниям необходимо помогать покупателям лучше понять, чего они в действительности хотят.

ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ, ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И СЕГМЕНТИРОВАНИЕ. Компании — поставщику товара вряд ли удастся удовлетворить с его помощью всех потребителей, нуждающихся в удовлетворении данной потребности. У каждого из нас есть свои любимые сухие завтраки, отели, рестораны, автомобили, учебные заведения и кинофильмы. Таким образом, маркетологи начинают с деления рынка на сегменты. Они определяют профили различных групп покупателей, предъявляющих схожие требования к товарам и услугам. Идентификация рыночных сегментов осуществляется на основе выявления демографических, психографических и поведенческих характеристик покупателей. Затем компания оценивает, какие из сегментов представляются наиболее перспективными — *целевыми рынками*. Для каждого выбранного целевого рынка компания разрабатывает *рыночное предложение*. Предложение *позиционируется* в сознании целевых покупателей как источник некой важной выгоды или выгод. К примеру, компания *Volvo* разрабатывает новые модели автомобилей, ориентируясь на покупателей, для которых приоритетным является высокий уровень безопасности. Таким образом, *Volvo* позиционирует предлагаемые автомобили как наиболее безопасные среди всех представленных на рынке.

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

Торговая марка (*бренд*) — это предложение от известного источника. К примеру, торговая марка «McDonald's» вызывает в сознании людей массу ассоциаций (гамбургеры, веселье, дети, быстрое обслуживание, удобство, «Золотые арки»), которые составляют *имидж марки*. Все компании стремятся к обладанию сильными торговыми марками, т. е. к созданию сильного, благоприятного и уникального имиджа.

ЦЕННОСТЬ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ. Предложение будет иметь успех только тогда, когда оно представляет ценность для целевого покупателя и приносит ему удовлетворение. Покупатель, полагаясь на свое восприятие, выберет из различных предложений то, которое, с его точки зрения, обладает наибольшей ценностью. *Ценность* отражает воспринимаемые материальные и нематериальные выгоды и издержки покупателя. Ее можно представить как комбинацию качества, сервиса и цены (КСЦ, «триада потребительской ценности»). Воспринимаемая ценность растет с увеличением качества и сервиса и снижается с ростом цены, хотя другие факторы тоже могут играть здесь весомую роль.

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

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

Для демонстрации, продажи или поставки физических товаров или услуг покупателям или пользователям производители используют *каналы распределения*. В их состав входят: дистрибьюторы, оптовые и розничные торговцы, торговые агенты и др.

Помимо каналов распределения товаров (материальных продуктов) фирмы используют также *сервисные каналы*. Такие каналы включают складские хранилища, транспортные компании, банки, страховые компании — всех, кто способствует осуществлению транзакций. Очевидно, что субъекты рынка сталкиваются с проблемами выбора для своих предложений наилучшего сочетания каналов коммуникации, распределения товаров и сервиса.

ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК. Если маркетинговые каналы призваны устанавливать и укреплять взаимосвязи активных субъектов рынка с целевыми покупателями, то цепочки поставок представляют собой более протяженные каналы, простирающиеся от поставщиков исходного сырья к изготовителям различных компонентов товара и производителям готовой продукции, поставляемой конечным покупателям. Так, например, цепочка поставок кофе может начинаться с эфиопских крестьян, которые ухаживают за кофейными деревьями, собирают кофейные зерна и продают их оптовикам или сбытовому кооперативу *Fair Trade*. В случае продажи урожая кооперативу зерна моются, высушиваются и упаковываются для дальнейшей транспортировки силами *Alternative Trading Organization* (*ATO*), которая платит крестьянам минимум $1,26 за фунт. *ATO* транспортирует кофе в развивающиеся страны, где он может продаваться напрямую или через розничные каналы. Цепочка поставок представляет собой систему доставки ценности. Каждая компания представляет собой лишь звено общей ценности, генерируемой цепочкой поставок. Когда компания поглощает конкурентов или объединяется с вышестоящими или нижестоящими по цепочке поставок организациями, ее цель состоит в увеличении ценности, приходящейся на ее «звено», в системе поставок.

КОНКУРЕНЦИЯ. Понятие конкуренции включает все действующие и потенциальные соперничающие предложения и товары-субституты, способные попасть в поле зрения покупателя. Предположим, что автомобильная компания собирается заключить договор о покупке листовой стали. Здесь возможны несколько уровней конкуренции. Производитель автомобилей может принять решение о закупке стали у интегрированной сталелитейной компании *U. S. Steel* или какого-то иного производителя в США или за рубежом. Быть может, он обратится к небольшим поставщикам, таким как *Nucor*, что позволит ему приобрести металл по более низкой цене, или в целях снижения веса автомобиля решит изготовить отдельные элементы кузова из алюминия (приобрести который можно, например, у *Alcoa*) или пластика (от *Saudi Basic Industry Corporation*). Определенно *U. S. Steel* придерживалась бы слишком узкого взгляда на конкуренцию, рассматривай она только интегрированные сталелитейные компании. Более того, в долгосрочной перспективе наибольшую угрозу для *U. S. Steel* представляют именно товары-заменители, а не конкурирующие производители стали. В этой связи руководство *U. S. Steel* должно задуматься над тем, стоит ли организовывать производство этих субститутов или сосредоточить усилия на тех сферах применения, где сталь имеет преимущество перед всеми остальными материалами.

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

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

Широкая среда подразделяется на шесть компонентов: демографическую, экономическую, физическую, технологическую, политико-правовую и социокультурную среды. Все они включают силы, способные оказывать существенное влияние на действующих лиц функциональной среды. Субъекты рынка должны уделять при-

стальное внимание тенденциям развития этих сред и происходящим в них событиям, чтобы своевременно адаптироваться к ним, внося изменения в свои маркетинговые стратегии. Новые возможности возникают постоянно и ждут изобретательных маркетинговых решений. Вот два хороших примера.

TerraCycle

Обнаружив, что некоторые комнатные растения у его друзей прекрасно растут при подкормке органическим удобрением, которое получается при переработке пищевых бытовых отходов красными червями в специальном компостном ящике, основатель *TerraCycle* Том Цаки решил открыть новый бизнес. *TerraCycle* стремится к поиску новых способов использования не подлежащих вторичной переработке материалов. Таким образом, пластиковые пакеты используются для изготовления мешков, коробочки из-под йогурта — для изготовления цветочных горшков, а упаковка из-под печенья — для изготовления корпусов ноутбуков, и все эти товары продаются через такие крупные розничные сети, как *Home Depot*, *Whole Foods* и *Wal-Mart*. Фирма установила также партнерские отношения с *Kraft*, *Target*, *Honest Tea*, *StonyField Farms* и другими известными компаниями. Школы, церкви, винные заводы и некоммерческие организации предоставляют площади для хранения сдаваемых им бутылок, пробок и оберток от кондитерских изделий. С каждой собранной единицы таких бытовых отходов *TerraCycle* делает взносы в благотворительные организации (около 2 центов).[19]

Allrecipes.com

Allrecipes.com изобрела удачную формула онлайнового успеха посредством объединения рецептов, предлагаемых индивидуальными пользователями, с рецептами корпораций, продвигающих свою собственную продукцию, такие как сыры «Kraft» и супы «Campbell's Soup». После почти что полуторного увеличения числа посетителей этого сайта в 2009 г. фирма сумела потеснить с первой позиции прежнего лидера на этом рынке *Food Network*. Имея десятки тысяч постов с рецептами, она успешно использует готовность людей делиться своими любимыми рецептами и то чувство удовлетворения, которое они испытывают, когда их рецепты становятся популярными. Вирусная природа успеха этого сайта очевидна — он совершенно не тратит денег на рекламу! Пользователи считают этот сайт «своим» — и совершенно не думают о крупной компании, которая стоит за ним.[20]

НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕАЛИИ

Мы ответственно заявляем, что «современный рынок — совсем не тот, что прежде». Он радикально отличается от того, который существовал 10 лет тому назад.

ОСНОВНЫЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИЛЫ

- **Сетевые информационные технологии.** Цифровая революция ознаменовала наступление информационной эпохи, которая обещает принести с собой точно выверенные объемы производства, более целенаправленные коммуникации, корректные цены.
- **Глобализация.** Технический прогресс в сфере транспорта, транспортировки и коммуникации облегчает компаниям задачу поставки продукции в другие страны, а потребителям — задачу покупки товаров и услуг у фирм, находящихся за рубежом. Объемы международных пассажирских перевозок продолжают расти, по мере того как все больше людей ездят работать и отдыхать в другие страны.
- **Дерегулирование.** Во многих странах для стимулирования конкурентной борьбы и создания возможностей для развития проводится дерегулирование различных отраслей экономики. В США законы, ограничивающие свободу фирм, предоставляющих финансовые и телекоммуникационные услуги, были изменены с целью стимулирования внутриотраслевой конкуренции. Подобные изменения коснулись и поставщиков электроэнергии. Операторы междугородной и международной телефонной связи теперь могут конкурировать на местном уровне, а локальные телефонные компании могут предоставлять услуги дальней связи. Аналогично поставщики электроэнергии получили возможность выходить на рынки других регионов.
- **Приватизация.** Во многих странах осуществляется перевод компаний из государственной в частную собственность и под частное управление с целью повышения их эффективности. В Великобритании, например, это произошло с авиакомпанией *British Airways*, а в Чили — с крупной телекоммуникационной компанией *Telefonica CTC*.

- **Усиление конкуренции.** Производители марочных товаров сталкиваются с интенсивной конкуренцией со стороны национальных и иностранных торговых марок, что ведет к росту затрат на продвижение и сокращению рентабельности производства. Кроме того, им приходится бороться с могущественными розничными торговцами, которые, собственно, и определяют, какие товары будут представлены на полках магазинов. Компании розничной торговли все чаще создают свои собственные марочные товары, конкурируя, таким образом, с национальными брендами. Многие сильные бренды превратились теперь в мегабренды и распространились на различные родственные товарные категории, превращаясь в серьезную конкурентную угрозу.
- **Конвергенция отраслей.** Границы между отраслями исчезают с невероятной скоростью: компании понимают, что возможности для развития лежат на стыках двух или более отраслей. Конвергенция компьютерной отрасли и индустрии бытовой электроники проявляется в том, что такие компании, как *Apple*, *Sony* и *Samsung*, производят все больше развлекательных устройств, от MP3-плееров до плазменных телевизоров и компактных видеокамер. Основой для массовой конвергенции служит всеобщий переход на цифровые технологии, когда устройства воспроизведения развлекательного контента по своей «начинке» становятся все более и более похожими на персональные компьютеры.[21]
- **Трансформация розничной торговли.** Традиционные магазины испытывают растущую конкуренцию со стороны торговых домов, торгующих по каталогам, фирм прямой почтовой рассылки, прямой потребительской рекламы в газетах, журналах и на телевидении, телемагазинов и электронной коммерции в Интернете. В ответ предприимчивые торговцы вносят в обслуживание посетителей магазинов элементы развлечения — кафе-бары, лекции, демонстрации и представления, делая акцент на продажу «впечатлений», а не товаров. Фирма *Dick's Sporting Goods* превратилась из маленького магазинчика в пригороде Нью-Йорка в крупную сеть из 300 магазинов спортивных товаров, работающих в 30 штатах. Отчасти этот успех фирмы обусловлен интерактивными характеристиками ее магазинов. Покупатели могут опробовать клюшки для гольфа на травяной поляне, пробежаться в примерочных кроссовках по беговой дорожке и пострелять из лука по мишеням.[22]
- **Беспосредничество.** Поразительные успехи первых онлайновых фирм, таких как *AOL*, *Amazon*, *Yahoo*, *eBay*, *ETrade* и десятков других, внедривших *беспосредничество* в модель распространения товаров и услуг, запугали многих традиционных производителей и торговцев. В ответ на это многие традиционные компании стали внедрять *репосредничество* и переходить на «традиционно-электронную» форму работы, добавляя к своим существующим предложениям онлайновые услуги. Многие «традиционно-электронные» игроки оказались более сильными конкурентами, чем электронные компании, так как обладали более развитыми ресурсами и знакомыми потребителям торговыми марками.
- **Увеличение рыночной власти покупателей.** Во многом благодаря Интернету потребители значительно усилили свою рыночную власть. Находясь дома, в офисе или используя мобильный телефон, они могут получать информацию о ценах и характеристиках товаров и заказывать понравившийся им товар онлайн из любой точки мира и в любое время суток. При этом они получают возможности более широкого выбора и значительной экономии средств. Даже покупатели делового рынка могут участвовать в *обратном аукционе*, когда продавцы конкурируют между собой за возможность осуществления продажи. Такие покупатели легко могут объединять свои заказы с целью получения скидок с объема.
- **Информированность покупателей.** Покупатели могут собирать самую обширную и подробную информацию практически обо всем. Они имеют онлайновый доступ к энциклопедиям, словарям, медицинской информации, рейтингам фильмов, отчетам потребителей, газетам и другим источникам на самых разных языках и разных странах мира. Личные контакты и доступ к создаваемому пользователю контенту обеспечивают та-

кие социальные медиа, как Facebook, Flickr (фотографии), Del.icio.us (ссылки), Digg (новостные истории), Wikipedia (энциклопедия свободного доступа) и YouTube (видео).[23] Сайты социальных сетей, такие как Dogster для любителей собак, TripAdviser для заядлых путешественников и Moterus для байкеров, объединяют вместе потребителей с общими интересами. На CarSpace.com автолюбители рассуждают о достоинствах новых свечей зажигания, о дизайне новой модели «BMW» и о том, где найти самого лучшего механика.[24]

- **Участие потребителя.** Потребители имеют теперь более сильный голос, для того чтобы оказывать влияние на других потребителей и на общественное мнение. Осознавая это, компании приглашают их к разработке и даже маркетингу своих новых предложений, чтобы усилить их чувство связи с новым продуктом. Потребители рассматривают свои любимые компании как производственные цеха, в которых они могут заказать себе тот товар, который они хотят получить.
- **Сопротивление потребителя.** Сегодня многие покупатели чувствуют, что между товарами имеется меньше реальных различий, чем раньше, и поэтому они проявляют меньше лояльности торговым маркам и становятся более чувствительными к цене и качеству в своих поисках ценности и менее терпимыми к нежелательным формам маркетинга. Исследование, выполненное агентством *Yankelovich*, показало рекордный рост уровня сопротивления потребителей; большинство негативно высказывались о маркетинге и рекламе и заявляли, что стараются не покупать товары, которые навязываются им слишком назойливо.[25]

НОВЫЕ СПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ

Эти основные социально-экономические силы создают для маркетологов сложные проблемы, но они также способствовали выработке компаниями нескольких новых способностей, помогающих реагировать на эти проблемы и справляться с ними.

- Маркетологи могут использовать Интернет как мощный канал передачи информации и осуществления продаж. Интернет позволяет маркетологам увеличивать географический охват рынка для информирования покупателей и продвижения товаров во всем мире. Веб-сайт может содержать список товаров и услуг, историю и философию бизнеса компании, сведения о вакансиях и прочую полезную информацию. В 2006 г. блошиный рынок в Монтгомери, штат Алабама, получил общенациональную известность, когда рекламное сообщение об этом рынке, исполненное его владельцем в стиле рэп, подобно вирусной эпидемии, распространилось по Интернету. Созданное всего за $1500, это рекламное объявление получило более 100 тыс. просмотров на YouTube и помогло Стивенсу принять участие в «Ellen DeGeneres Show». Теперь Стивенс продает через свой веб-сайт футболки и прочие марочные товары, дает ритейлерам советы по рекламе и ежемесячно принимает в своем магазине сотни посетителей со всего мира.[26]
- Маркетологи могут собирать более полную и разнообразную информацию о рынках, существующих и потенциальных покупателях и конкурентах. Маркетологи могут проводить быстрые маркетинговые исследования, используя Интернет для формирования фокус-групп, рассылки опросников и сбора первичных данных другими способами. Они могут собирать информацию о покупках, предпочтениях, демографических характеристиках и прибыльности отдельных покупателей. Сеть аптек *CVC* использует информацию с карточек лояльности для лучшего понимания того, что приобретают покупатели, как часто они посещают аптеки и каковы их предпочтения. Ее программа «ExtraCare» привлекла 30 млн дополнительных покупателей и принесла за год дополнительный доход в $12 млрд для 4 тыс. аптек компании.[27]
- **Маркетологи могут использовать социальные медиа для усиления посланий своих брендов.** Маркетологи могут направлять самую свежую информацию потребителям через блоги, поддерживать онлайновые коммуникации и создавать свои собственные пункты остановок на скоростной автостраде Интернета. Имеющийся в Twitter аккаунт @DellOutlet корпорации *Dell* имеет более 600 тыс. последователей. С 2007 по июнь 2009 г. *Dell* заработала более $2 млн дохода благодаря купонам, распространявшимся через Twitter, и еще $8 млн за счет тех лю-

дей, которые посещали Twitter, а затем направлялись на сайт компании покупать новый компьютер.[28]

- **Маркетологи могут облегчить и ускорить внешние коммуникации между покупателями.** Маркетологи могут создавать и с выгодой для себя использовать онлайновую и офлайновую «молву» через пропагандистов торговой марки и пользовательские сообщества. Агентство по распространению такой маркетинговой молвы *BzzAgent* собрало по всей стране армию из 600 тыс. добровольцев-потребителей, которые присоединялись к программам продвижения тех товаров и услуг, о которых, по их мнению, стоило рассказывать.[29] В 2005 г. *Dunkin' Donuts* наняла *BzzAgent* для оказания помощи в выводе на рынок нового кофейного напитка «Latte Lite». Три тысячи обученных волонтеров (подобранных *BzzAgent*) на 12 тестовых рынках пробовали «Latte Lite», вырабатывали свое мнение, участвовали в дискуссиях о новом продукте и направляли отчеты в *BzzAgent* через специальный интерфейс компании. Через четыре недели продажи продукта выросли на тестовых рынках более чем на 15%.[30]
- **Маркетологи могут рассылать рекламные объявления, купоны и образцы покупателям, которые запрашивали их, или проводить такую рассылку с разрешения компании.** Микроцелевой маркетинг и двусторонние коммуникации становятся проще благодаря распространению специализированных журналов, телеканалов и новостных групп в Интернете. Экстранеты, связывающие поставщиков и дистрибьюторов, позволяют фирмам более эффективно отсылать и принимать информацию, размещать заказы и осуществлять платежи. Компания может также взаимодействовать с каждым покупателем индивидуально, чтобы кастомизировать свои послания, услуги и отношения.
- **Маркетологи могут охватывать перемещающихся потребителей с помощью мобильного маркетинга.** Используя технологию GPS, маркетологи могут точно определять местонахождение потребителей и, если те находятся в торговой зоне или торговом комплексе, направлять им сообщения с купонами, действующими только в этот день, с напоминаниями о товаре, который они хотели бы купить, или с подходящей приманкой («Купите эту книгу сегодня и получите бесплатный кофе в кафетерии при магазине»). Реклама, привязанная к конкретному месту, привлекательна потому, что она достигает потребителя, когда он находится вблизи места продажи. Фирмы могут также направлять рекламу на iPod и мобильные телефоны потребителей.[31]
- **Компании могут изготавливать и продавать товары с учетом индивидуальных желаний потребителя.** Благодаря достижениям в производственной кастомизации, компьютерным технологиям и компьютерным программам маркетинга по базам данных потребители могут покупать леденцы «M&M», кувшины «TABASCO» или бутылки «Maker's Mark» с нанесенными на них своими именами; коробки печенья «Witties» или банки газировки «Jones» со своими портретами и бутылки кетчупа «Heinz» с индивидуально подобранными посланиями.[32] Компания *BMW* применяет технологию, позволяющую покупателям разрабатывать свои собственные модели автомобилей из 350 разновидностей модельного ряда, 500 опций, 90 цветов кузова и 170 вариантов отделки салона. По заявлениям компании, 80% ее автомобилей, приобретенных частными лицами в Европе, и 30%, приобретенных в США, сделаны на заказ.
- Компании могут улучшить процессы покупки, подбора и обучения кадров и внутренние и внешние коммуникации. Фирмы могут набирать новых работников онлайн, и многие из них имеют онлайновые тренинговые продукты для своих работников, дилеров и агентов. Ритейлер *Patagonia* присоединился к *Walt Disney*, *General Motors* и *McDonald's* в их программах использования корпоративных блогов для осуществления коммуникаций с покупателями и работниками. На принадлежащем *Patagonia* сайте *The Cleaner Line* размещаются экологические новости, отчеты о результатах спонсируемых компанией спортсменов, а также фотографии и описания излюбленных мест отдыха работников компании.[33]
- Компании могут облегчить и ускорить внутренние коммуникации между своими работниками, используя Интернет как личный интранет. Работники могут консульти-

роваться друг у друга, спрашивать совета и загружать или извлекать необходимую информацию из главного компьютера компании. Стремясь создать единый онлайновый портал для работников, доступный разным бизнес-единицам, *General Motors* создала в 2006 г. платформу под названием mySocrates, которая предлагала новости, объявления, ссылки и историческую информацию. *GM* утверждает, что на данный момент портал обеспечил экономию средств в $17,4 млн.[34]

- Компании могут увеличить экономию издержек за счет умелого использования Интернета. Корпоративные покупатели могут добиться значительной экономии, используя Интернет для сравнения цен и закупки материалов на аукционах, или посредством вывешивания постов со своими условиями на сайтах обратных аукционов. Компании могут улучшить логистику и операции, чтобы добиваться значительной экономии издержек, повышая при этом точность поставок и качество обслуживания.

МАРКЕТИНГ НА ПРАКТИКЕ

Неудивительно, что эти новые маркетинговые силы и способности вызвали глубокие изменения в маркетинг менеджменте. В теории процесс планирования маркетинга состоит из анализа маркетинговых возможностей, отбора целевых рынков, разработки маркетинговых стратегий, разработки маркетинговых программ и управления маркетинговыми усилиями. Однако на практике в условиях высококонкурентных рынков, которые все чаще становятся нормой, маркетинговое планирование становится более подвижным и требует непрерывных корректировок.

Компании должны постоянно двигаться вперед, используя маркетинговые программы и инновационные товары и услуги, поддерживая свою осведомленность о потребностях покупателей и стремясь к получению новых преимуществ, вместо того чтобы полагаться на старые. Это осо-

Маркетинг изнутри

Маркетинг в эпоху нестабильности

Глубокая экономическая рецессия 2008–2009 гг. заставила многих маркетологов переосмыслить лучшие практики менеджмента. Филип Котлер и Джон Каслионе видят менеджмент вступающим в эпоху нестабильности, в хаосе которой риск и неопределенность становятся неотъемлемыми элементами многих отраслей, рынков и компаний. Согласно этим авторам, нестабильность становится новой нормой, характеризующейся периодическими скачкообразными подъемами и спадами, — в том числе и продолжительными спадами, перерастающими в рецессию и даже депрессию. Они видят несколько проблем в обозримом будущем, и в отличие от прошлых рецессий теперь нет никаких гарантий того, что возвращение к прежним практикам менеджмента снова может оказаться успешным.

По мнению Котлера и Каслионе, при возникновении нестабильности и хаоса маркетологи всегда должны быть готовы приводить в действие автоматические реакции. Они советуют маркетологам при разработке «маркетинговых стратегий в условиях хаоса» выполнять следующие восемь рекомендаций.

1. **Обезопасьте свою рыночную долю в ключевых покупательских сегментах.** Не время проявлять жадность, так что добейтесь сохранения ваших основных покупательских сегментов и подготовьтесь к отражению атак конкурентов, желающих отвоевать у вас самых прибыльных и лояльных покупателей.
2. **Агрессивно отвоевывайте рыночные доли у конкурентов.** Все компании борются за рыночную долю, но в нестабильные времена многие из них слабеют. Если конкурент сокращает свой бюджет маркетинга и расходы на поездки своих торговых представителей, то это является надежным сигналом того, что он отступает под вашим давлением. Старайтесь агрессивно расширять свои основные покупательские сегменты за счет ваших ослабевших конкурентов.
3. **Чаще проводите исследования покупателей, потому что сейчас их потребности и желания быстро меняются.** Во времена нестабильности и хаоса каждый оказывается под прессом и все покупатели — и даже те в ваших ключевых сегментах, которых вы знаете очень хорошо — также меняются. Старайтесь находиться ближе к ним, чем когда-либо прежде. Чаще проводите исследования среди них. Не используйте по инерции старые, проверенные маркетинговые послания, которые больше не вызывают отклика у покупателей.
4. **Поддерживайте маркетинговый бюджет на прежнем уровне и по возможности старайтесь его увеличивать.** Когда конкуренты агрессивно обрабатывают ваших основных покупателей, то это самое неудачное время для того, чтобы задумываться

бенно важно в условиях составления маркетинговых планов, предусматривающих применение Интернета. Маркетологи должны стремиться находить баланс между растущими затратами на поисковую рекламу, социальные медиа, прямую рассылку e-mail, маркетинг с помощью рассылки текстовых сообщений и затратами на традиционные маркетинговые коммуникации. Но они должны делать это в непростых экономических условиях, когда подотчетность стала главным приоритетом, а доходы требуется получать от инвестиций в каждый вид маркетинговой деятельности. Во вставке «Маркетинг изнутри: маркетинг в эпоху нестабильности» приводится несколько рекомендаций о том, как следует приспосабливаться к новым маркетинговым реалиям.

НОВЫЕ РЕАЛИИ ДЛЯ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ (ДМ)

Быстроизменяющаяся маркетинговая среда предъявляет все более высокие требования к руководителям службы маркетинга. Одно широко известное исследование показало, что в американских компаниях среднее время нахождения менеджера на должности директора по маркетингу составляет около 28 месяцев — что намного меньше аналогичного показателя для генеральных директоров (54 месяца) или других менеджеров высшего уровня. Одно из объяснений этого результата состоит в том, что роль маркетинга — таким образом, и ожидания менеджмента — существенно меняются от фирмы к фирме. Исследователи из Гарварда Гейл Макговерн и Джон Куэлч выявили значительное многообразие ответственностей и должностных обязанностей директоров по маркетингу.[35]

Другая проблема, с которой сталкиваются ДМ, состоит в том, что факторы, обеспечившие успех наиболее выдающимся маркетологам, оказываются многочисленными и разнообразными. ДМ должны обладать отличными навыками не только количественной, но и качественной оценки; они должны обладать независимым предпринимательским духом, но в то же время уметь работать в полной гармонии с другими подразделениями, такими как отдел сбыта; наконец, они

о сокращении маркетингового бюджета, ориентированного на этот покупательский сегмент. На самом деле вам нужно увеличивать этот бюджет или отказываться от расходов на освоение незнакомых вам покупательских сегментов. Это время укрепления линии внутреннего фронта.

5. **Сосредоточивайте усилия на всем, что обеспечивает спокойствие, и подчеркивайте значение основных ценностей.** Когда нестабильность вызывает на рынке всеобщую нервозность, большинство покупателей ищут укрытия в спокойной гавани. Им необходимо почувствовать, что ваша компания и ее товары и услуги обеспечивают им полную безопасность. Сделайте все возможное, чтобы убедить их в том, что продолжать бизнес с вами совершенно безопасно, и продавайте им товары и услуги, которые помогут им чувствовать себя уверенно.
6. **Отказывайтесь от программ, которые не приносят быстрых результатов.** Ваши маркетинговые бюджеты всегда будут тщательно анализироваться как в хорошие времена, так и в трудные. Если кто-то собирается сократить одну из ваших программ, то пусть этим человеком будете вы сами. Проведете сокращение до того, как кто-то другой обнаружит, что какая-то из ваших программ оказалась неэффективной. Если вы не будете следить за ситуацией, то не сомневайтесь, что это обязательно будет делать кто-то другой, включая и кого-то из ваших коллег, бюджеты которых также не могут быть надежно защищены от сокращения.
7. **Не снижайте цены на ваши лучшие торговые марки.** Снижение цен на ваши давно существующие и наиболее успешные торговые марки говорят рынку о двух вещах: во-первых, прежде ваши цены были завышены и, во-вторых, ваши товары не будут стоить столько же в будущем, так как на них началось снижение цен. Если вы хотите привлечь бережливых покупателей, создайте несколько более дешевых новых марок. Это позволит покупателям, знающим цену деньгам, оставаться рядом с вами и одновременно не отвратит от вас тех, кто по-прежнему готов платить за ваши более дорогие марки.
8. **Сохраняйте сильные марки, отказывайтесь от слабых.** На турбулентных рынках ваши самые сильные марки и продукты должны становиться еще сильнее. Не следует тратить время и деньги на маргинальные марки или продукты, которые не имеют сильного предложения ценности и прочной покупательской базы. Обращайтесь к таким качествам, как безопасность и ценность, для подкрепления предложения сильных марок и товаров и услуг. Помните, что ваши марки никогда не могут быть достаточно сильными для того, чтобы выдержать напор любых волн турбулентной экономики.

Источник: на основе Philip Kotler, John A. Caslione, *Chaotics: The Business and Marketing in the Age of Turbulence* (New York: AMACOM, 2009), pp. 151–153.

должны улавливать «голос» и мнения потребителей и при этом хорошо разбираться в том, каким образом маркетинг создает ценность внутри организации.[36] В одном исследовании двум сотням директоров по маркетингу задавался вопрос о том, какие врожденные и приобретенные качества являются наиболее важными. В результате были получены следующие ответы:[37]

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

Возможно, самая важная роль любого ДМ состоит в том, чтобы учитывать точку зрения и ориентацию покупателей в деловых решениях, влияющих на любую *точку контакта* с покупателем (в которой покупатель прямо или косвенно взаимодействует с компанией в той или иной форме). Директор по маркетингу франчайзора гостиничного бизнеса *Choice Hotels International* Крис Медоун отвечает за управление практически всеми взаимодействиями фирмы с клиентами, в том числе:[38]

- рекламу, программы лояльности и маркетинг прямого отклика;
- управление системой бронирования отелей компании, в том числе колл-центрами, веб-сайтом и взаимоотношениями со всеми внешними партнерами, такими как *Travelocity* и *Orbitz*;
- руководство сбытовыми усилиями глобальной группы продаж компании.

МАРКЕТИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ

Хотя наличие эффективного ДМ имеет решающее значение, все чаще маркетинговая деятельность осуществляется не только отделом маркетинга. Так как маркетинг должен влиять на каждый аспект опыта, получаемого покупателем, маркетологам важно правильно управлять всеми возможными точками контакта: планировкой магазина, дизайном упаковки, функциями товара, обучением персонала и методами транспортировки и логистики. Маркетинг должен также оказывать влияние на ключевые функции общего менеджмента, такие как товарные инновации и освоение новых видов бизнеса. Для создания прочной маркетинговой организации маркетологи должны мыслить подобно руководителям других отделов, а руководители других отделов должны мыслить во многом подобно маркетологам.[39]

Как заметил ныне покойный Дэвид Пакард из *Hewlett-Packard*, «маркетинг слишком важен, чтобы целиком доверять его маркетинговому отделу». Компании теперь знают, что каждый работник оказывает влияние на покупателя и должен смотреть на него как на источник процветания компании. Поэтому они начинают подчеркивать важность командной работы разных отделов для управления ключевыми процессами организации. Они указывают на необходимость плавного управления основными бизнес-процессами, такими как реализация нового продукта, привлечение и удержание покупателей и точное выполнение заказов.

ОРИЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

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

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Производственная концепция — одна из старейших в бизнесе. В соответствии с ней потребители отдают предпочтение доступным и недорогим продуктам. Внимание менеджмента в компаниях, ориентированных на производство, сконцентрировано на достижении высокой его эффективно-

сти, снижении издержек производства и массовом распределении продукции. Такая ориентация имеет смысл в развивающихся странах, таких как Китай, где крупнейший производитель персональных компьютеров *Legend* и гигант в сфере бытовой техники *Haier*, используя огромный рынок дешевой рабочей силы, обеспечивают себе доминирующие позиции на рынке. Производственная концепция также применяется в случаях, когда компания желает расширить свой рынок сбыта.[40]

ТОВАРНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

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

СБЫТОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

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

МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Основные положения маркетинговой концепции были сформулированы в середине 1950-х гг.[41] Вместо товарно-ориентированной философии («произведи и продай») во главу угла ставится покупатель: «пойми и отреагируй». Задача маркетинговой философии не в том, чтобы найти подходящих покупателей для своего товара, а чтобы выпускать подходящие товары для своих покупателей. *Dell* не выпускает идеальный ПК для своего целевого рынка. Вместо этого она создает товарные платформы, на основе которых каждый индивид кастомизирует те характеристики, которые он хотел бы видеть у своего ПК. Маркетинговая концепция гласит, что залог достижения целей организации — создание, предоставление и продвижение повышенной ценности для выбранных целевых рынков более эффективными, чем у конкурентов, способами. Профессор Гарвардского университета Теодор Левитт показал существенное различие между сбытовой и маркетинговой концепциями:

При ориентации на продажи в центре внимания — нужды продавца; в концепции маркетинга — потребности покупателей. Приверженцы первой делают акцент на превращение товара в деньги; сторонники второй — на идею удовлетворения нужд покупателей посредством товара и всего того, что связано с его созданием, поставкой и потреблением.[42]

По мнению ученых, компании, придерживающиеся маркетинговой концепции, добиваются наиболее высоких результатов.[43]

КОНЦЕПЦИЯ ХОЛИСТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Множество факторов, возникших в первое десятилетие XXI в., требует иной практики маркетинга и бизнеса в целом. Во вставке «Памятка маркетолога: что можно и чего нельзя делать в маркетинге» показано, когда компании неправильно осуществляют свою маркетинговую деятельность — и как они могут осуществлять ее правильно.

Концепция **холистического (целостного) маркетинга** основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. Холистический маркетинг признает, что в маркетинговом деле важно все и что зачастую бывает необходим расширенный, интегрированный подход. Холистический маркетинг включает в себя четыре компонента: маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и социально ответственный маркетинг.

Таким образом, холистический маркетинг — это подход, в котором делается попытка признать и сбалансировать различные компетенции и сложности маркетинговой деятельности. Схематично четыре основные категории, которыми характеризуется холистический маркетинг, представлены на рис. 1.3.

МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ. Целью маркетинга все чаще становится создание глубоких, длительных взаимоотношений со всеми людьми или организациями, способными напрямую или косвенно повлиять на успешность деятельности фирмы. **Маркетинг взаимоотношений (партнерских отношений)** — это практика построения долгосрочных взаимовыгодных взаимодействий с ключевыми рыночными партнерами компании (покупателями, поставщиками, дистрибьюторами и др.) в целях установления длительных привилегированных отношений. Маркетинг взаимоотношений направлен на установление тесных экономических, технических и социальных связей с партнерами.[44]

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

Конечный результат, к которому стремится маркетинг взаимоотношений, — формирование уникального актива компании, называемого **маркетинговой партнерской сетью**, которая включает в себя компанию и заинтересованные в ее работе группы: покупателей, наемных работников, поставщиков, дистрибьюторов, розничных торговцев, рекламные агентства, университетских ученых и др. Таким образом, на рынке конкурируют уже не столько отдельные компании, сколько деловые системы в целом. В этом случае выигрывает та компания, которой удалось построить наиболее эффективную систему. Принцип действия прост — постройте хорошую систему отношений с ключевыми заинтересованными группами, и прибыль вам гарантирована.[45]

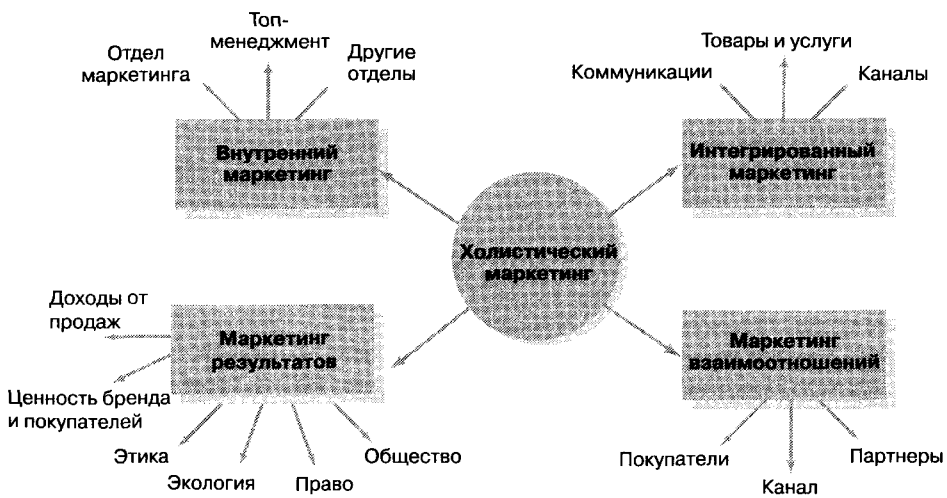


Рис. 1.3. Составляющие холистического маркетинга

ПАМЯТКА маркетолога

Что можно и чего нельзя делать в маркетинге

Десять смертных грехов маркетинга	Десять заповедей маркетинга
1. Компания недостаточно ориентирована на рынок и на покупателей	1. Компания сегментирует рынок, выбирает наилучшие сегменты и завоевывает прочную позицию в каждом выбранном сегменте
2. Компания не до конца понимает своих целевых покупателей	2. Компания выявляет потребности, восприятия, предпочтения и типы поведения покупателей и мотивирует своих стейкхолдеров к наилучшему удовлетворению и обслуживанию покупателей
3. Компании нужно точнее определять своих конкурентов и лучше наблюдать за ними	3. Компания знает своих основных конкурентов и их сильные и слабые стороны
4. Компания плохо управляет своими отношениями со стейкхолдерами	4. Компания устанавливает партнерства со своими стейкхолдерами и щедро вознаграждает их
5. Компания недостаточно занимается поиском новых возможностей	5. Компания разрабатывает системы для идентификации, ранжирования и выбора наилучших возможностей
6. Маркетинговые планы компании и ее процессы планирования имеют много слабых мест	6. Компания управляет системой маркетингового планирования, которая позволяет ей составлять продуманные долгосрочные и краткосрочные планы
7. Товарная и сервисная политики компании требуют большей конкретности	7. Компания строго контролирует свой комплекс товаров и услуг
8. Компания не обладает достаточными умениями для создания торговых марок и осуществления коммуникаций	8. Компания создает сильные торговые марки за счет использования наиболее экономичных инструментов коммуникаций и продвижения
9. Компания недостаточно хорошо организована, для того чтобы эффективно и продуктивно заниматься маркетингом	9. Компания стимулирует маркетинговое лидерство и командный дух в разных подразделениях
10. Компания не извлекает максимум выгод из новых технологий	10. Компания постоянно осваивает новые технологии, обеспечивающие ей конкурентное преимущество на рынке

Источник: адаптировано из Philip Kotler, *Ten Marketing Sins* (Hoboken, NJ: John Wileq & Sons, 2004), pp. 10, 145–148.

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

Royal Bank of Canada

Размышляя о своем бизнесе в терминах покупательских, а не товарных сегментов, *Royal Bank of Canada* (*RBC*) распределил всех своих 11 млн клиентов по конкретным сегментам, прибыльность которых он в состоянии измерять. В процессе такой сегментации банк выявил крупные подсегменты клиентов внутри общих категорий «сохраняющих средства» и «аккумулирующих средства». Эти клиенты, получившие название «снежных птичек», проводили по несколько зимних месяцев во Флориде, где они испытывали трудности с получением кредитов и не имели возможности общаться с соотечественниками на родном для них французском языке. Для удовлетворения этих потребностей *RBC* открыл во Флориде несколько своих отделений.[46]

Так как привлечение нового покупателя может стоить в пять раз дороже, чем удержание существующего, то маркетинг взаимоотношений также уделяет удержанию покупателей большое внимание. Компании создают покупательскую лояльность за счет предложения более разнообразного товарного ассортимента существующим покупателям, обучения работников перекрестным продажам и методам продаж более качественных и дорогих товаров. Маркетинг взаимоотношений предполагает формирование нужных отношений с нужными группами партнеров. Здесь требуется не только менеджмент взаимоотношений с покупателями (*customer relationship management, CRM*), но и менеджмент партнерских отношений (*partner relationship management, PRM*). Компании углубляют свои партнерские отношения с ключевыми поставщиками и дистрибьюторами, рассматривая их как партнеров по предоставлению ценности конечным потребителям, в результате чего в выигрыше оказываются все.

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ. Задача активного субъекта рынка — разработать маркетинговые мероприятия и составить полностью интегрированную маркетинговую программу по созданию, продвижению и предоставлению ценности для потребителей. Маркетинговая программа представляет собой результат множества решений о том, какие повышающие ценность маркетинговые мероприятия следует использовать.

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

Все коммуникации компании также должны быть интегрированы. Стратегия интегрированных коммуникаций предполагает выбор таких видов продвижения, которые усиливают и дополняют друг друга. Фирма может избирательно применять телевизионную, печатную и радиорекламу, паблик рилейшнз и специальные мероприятия, а также коммуникации на web-сайтах, так чтобы каждый способ вносил свой вклад в продвижение и помогал остальным.

Когда в 2002 г. *BMW* стал выводить на рынок модернизированную модель «MINI Cooper», он использовал в США интегрированную маркетинговую стратегию, которая предполагала использование различных медиа: билбордов, постеров, Интернета, прессы, связей с общественностью и продукт-плейсмента. Многие медиа были связаны с удачно разработанным веб-сайтом, содержавшим информацию о товаре и его дилерах. Новый автомобиль демонстрировался на 21 автосалоне в США, выставлялся в качестве приза во время спортивных соревнований на стадионах и был показан на полностраничной рекламе в журнале «Playboy». Такая кампания привела к тому, что желающим приобрести «MINI Cooper» приходилось ждать в очереди шесть месяцев.

Компания должна также разработать интегрированную стратегию использования каналов. Она должна оценить каждый канал с точки зрения его прямого влияния на сбыт товара и воспринимаемую ценность торговой марки, а также его непрямого влияния через взаимодействия с другими каналами. Маркетологи должны находить компромисс между использованием слишком большого числа каналов (что приводит к конфликту между членами каналов и/или отсутствию поддержки) и использованием слишком малого числа каналов (что не позволяет разглядеть все имеющиеся рыночные возможности).

Роль онлайнового маркетинга становится все более заметной в создании торговых марок и осуществлении продаж. Сайт *Carnival Connections*, созданный за $300 тыс. без каких-либо дополнительных рекламных затрат, облегчил любителям морских путешествий сравнение маршрутов круизов и предлагаемых наборов развлечений на борту теплоходов. Уже всего через несколько месяцев 2000 г. из 13 тыс. зарегистрированных пользователей сайта запланировали свои путешествия на одном из 22 круизных судов *Carnival*, что обеспечило компании доход в $1,6 млн.[47]

ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ. Одной из составляющих холистического маркетинга является *внутренний маркетинг* — обеспечение принятия надлежащих маркетинговых принципов

всеми сотрудниками организации, и особенно ее высшим руководством. Внутренний маркетинг включает наем и обучение работников, а также их стимулирование к высокому уровню обслуживания клиентов. В дальновидных компаниях понимают, что внутрифирменная маркетинговая деятельность может быть не менее, а то и более важна, чем внешний маркетинг. Нет смысла обещать отличный уровень обслуживания, если работники компании не готовы его обеспечить.

Горнолыжный курорт «Snowshoe Mountain»

Горнолыжный курорт «Snowshoe Mountain», расположенный вблизи городка Сноушу в Западной Виргинии, приступил к реализации маркетинговой программы по улучшению своего имиджа, обещая посетителям «ощущение нетронутой дикой природы». Маркетологи курорта, запуская свою брендинговую инициативу, призванную определить их цели и то, что, по их мнению, бренд «Snowshoe Mountain» должен был бы символизировать для туристов, начали действовать изнутри. Они включили новое обещание бренда в 40-страничную брошюру, содержащую описание истории курорта и те семь ключевых слов, которые должны были характеризовать стиль взаимоотношений персонала курорта с гостями. Указатели и стенды, установленные вблизи трасс, также напоминали персоналу о необходимости выполнять обещание бренда. Все новые работники проходили процедуру углубленного ознакомления с брендом, организованную директором по маркетингу, для того чтобы помочь им лучше понять суть бренда и стать его активными пропагандистами.[48]

Маркетинг больше не является обязанностью одного отдела — он является обязанностью всей компании и определяет ее философию, миссию и стратегическое планирование.[49] Маркетинговые усилия оказываются успешными только тогда, когда все отделы прилагают совместные усилия ради достижения целей покупателей (см. табл. 1.1): когда инженерный отдел разрабатывает нужный продукт, финансовый отдел выделяет необходимый объем средств, отдел снабжения закупает нужные материалы, производственный отдел налаживает выпуск нужного количества товара в заданные сроки, а бухгалтерия правильно рассчитывает заработанную прибыль. Однако такая гармония между отделами может возникнуть только тогда, когда менеджмент ясно выражает представления компании о том, как ее маркетинговая ориентация и философия будут обслуживать покупателей. Следующий пример наглядно показывает одну потенциальную проблему интегрированного маркетинга:

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

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

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

ФИНАНСОВАЯ ПОДОТЧЕТНОСТЬ. Маркетологов все чаще просят обосновывать свои инвестиции в финансовых терминах и терминах прибыли, а также в терминах создания торговой марки и увеличения покупательской базы.[50] Теперь они используют более широкий набор финансовых мер для оценки прямой и непрямой ценности, которую создают их маркетинговые усилия, и понимают, что значительная часть рыночной ценности фирмы обеспечивается нематериальными активами, особенно торговыми

Таблица 1.1

Характеристики ориентированных на покупателей отделов компании

Сотрудники отдела исследований и разработок
- Встречаются с клиентами и вникают в их проблемы
- Приветствуют участие сотрудников отдела маркетинга, производства и других во всех новых проектах
- Оценивают характеристики товаров фирм-конкурентов и стараются сделать «лучшее в своем классе»
- Интересуются реакцией и предложениями покупателей по мере развития проекта
- Ориентируясь на реакции рынка, постоянно усовершенствуют товары

Сотрудники отдела снабжения
- Активно ищут лучших поставщиков, а не просто выбирают из тех, кто предлагает свои услуги
- Строят долгосрочные отношения с небольшим числом фирм, поставляющих высококачественную продукцию
- Отказываются приносить качество в жертву ценам

Сотрудники производственного отдела
- Приглашают покупателей посетить заводские цеха
- Посещают заводы фирм-покупателей, чтобы знать, как те используют их продукцию
- При необходимости готовы работать сверхурочно для соблюдения графика поставок
- Постоянно ищут более производительные технологии и способы производства
- Постоянно улучшают качество продукции, стремясь к нулевому браку
- Периодически участвуют в запуске оборудования под «ключ», устраняют неполадки, приобретая тем самым полезный опыт

Сотрудники отдела маркетинга
- Изучают потребности и желания покупателей в четко определенных сегментах
- Распределяют свои усилия в соответствии с долгосрочным потенциалом целевых сегментов
- Составляют наилучшие предложения для каждого целевого сегмента
- Постоянно уделяют внимание имиджу компании и степени удовлетворения покупателей
- Постоянно собирают и оценивают идеи по созданию новых товаров, улучшению существующих, предоставлению услуг
- Призывают работников всех отделов компании работать на покупателя

Сотрудники отдела сбыта
- Углубляют знание отрасли, в которой работают покупатели
- Стараются предоставить покупателям «лучшее решение»
- Дают только те обещания, которые они выполнят
- Передают просьбы и пожелания покупателей тем, кто отвечает за разработку продукции
- Работают с одними и теми же клиентами длительное время

Сотрудники отдела логистики
- Устанавливают высокие стандарты относительно сроков поставок и следуют им
- Обладают достаточными знаниями, дружелюбны, могут быстро и корректно разобраться со всеми вопросами, жалобами и проблемами

Сотрудники бухгалтерии
- Периодически составляют «отчеты о рентабельности» по отдельным товарам, сегментам рынка, регионам (географическим и сбытовым территориям), размерам заказа, каналам и покупателям
- Выписывают счета по форме, наиболее подходящей для клиента; на запросы отвечают вежливо и быстро

Сотрудники финансового отдела
- Понимают и поддерживают маркетинговые расходы-инвестиции (например, имиджевую рекламу), формирующие долгосрочные потребительские предпочтения и способствующие расширению круга лояльных покупателей
- Подстраивают финансовое обеспечение под требования клиентов
- Быстро принимают решения о предоставлении кредита покупателям

Сотрудники отдела по связям с общественностью
- Распространяют положительные новости о компании и ведут «ремонтно-восстановительные работы» по исправлению последствий негативной информации
- Работают как внутренний покупатель и общественный защитник лучших методов работы компании

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

марками, покупательской базой, работниками, отношениями с дистрибьюторами и поставщиками и интеллектуальным капиталом. Маркетинговые метрики могут помогать фирмам количественно оценивать и сравнивать их маркетинговые результаты по многим измерениям. Маркетинговые исследования и статистический анализ позволяют оценить финансовую эффективность и результативность разных маркетинговых видов деятельности. Наконец, фирмы могут использовать процессы и системы, чтобы гарантировать максимизацию ценности анализа этих разных метрик.

СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫЙ МАРКЕТИНГ. Холистический маркетинг включает социально ответственный маркетинг — понимание этического, экологического, правового и социального контекста маркетинговых мероприятий и программ.[51]

Концепция социально ответственного маркетинга провозглашает задачей организации установление потребностей, желаний и интересов целевых рынков и их удовлетворение более эффективными и продуктивными, чем у конкурентов, способами, сохраняющими или повышающими благосостояние как потребителей, так и общества в целом. *LG Electronics*, *Toshiba* и *NEC Display Solutions* предлагают программы вторичной переработки электронных устройств и часто заранее оплачивают отсылку потребителем отработавшей свой срок техники. Такие ритейлеры, как *Office Depot*, *Best Buy* и *AT&T*, предлагают в своих магазинах сходные программы.

В табл. 1.2 на примере *McDonald's* представлены некоторые типы корпоративных социальных инициатив.[52]

По мере того как товары становятся все более похожими между собой, а общественное сознание потребителей растет, некоторые компании, включая *The Body Shop*, *Timberland* и *Patagonia*, используют свою социальную ответственность как способ своей дифференциации воспитания предпочтений потребителей и увеличения объема продаж и прибыли. Когда Бен Коэн и Джерри Гринфилд создавали компанию *Ben&Jerry*, они опирались на концепцию маркетинга результатов, заменяя традиционную финансовую прибыль на «двуединую прибыль», учитывающую также влияние их продуктов и процессов на экологию. Позднее эта двуединая прибыль превратилась в триединую, учитывающую негативное и позитивное социальное воздействие всех аспектов коммерческой деятельности фирмы.[53]

Таблица 1.2

Корпоративные социальные инициативы

Тип	Описание	Пример
Корпоративный социальный маркетинг	Поддержка кампаний, направленных на изменение поведения	Участие *McDonald's* в кампании детской вакцинации, проводившейся в Оклахоме
Спонсорский маркетинг	Поддержка социально-значимых мероприятий с помощью спонсорства, лицензионных соглашений, рекламы	Шефство *McDonald's* над Форестом, гориллой из Сиднейского зоопарка, — десятилетняя программа, направленная на сохранение редких видов животных
Маркетинг событий	Пожертвование части дохода, полученного в течение программы, в пользу определенной благотворительной миссии	С каждого бигмака и пиццы, проданных в определенный день, $1 перечисляется в Благотворительный фонд Рональда Макдональда, помогающий детям
Корпоративная филантропия	Пожертвование денег, товаров или времени в пользу некоммерческих организаций, групп или индивидов	Отчисления *McDonald's* в Благотворительные дома Рональда Макдональда
Участие компании в жизни общества	Оказание натуральной помощи или добровольных услуг обществу	Раздача еды пожарным, боровшимся с лесными пожарами в Австралии в 1997 г.
Социально ответственная практика бизнеса	Адаптация и ведения бизнеса таким образом, чтобы защищать окружающую среду, права людей и животных	Требование *McDonald's* к поставщикам увеличить объем жизненного пространства для кур-несушек на птицефермах компании

Источник: Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good for Your Company and Your Cause* (Wiley, December 2004).

Stonyfield Farm

Сознание своей социальной ответственности с самого начала лежало в основе деятельности *Stonyfield Farm*, занимающейся производством натуральных йогуртов. Поставщики *Stonyfield* воздерживались от практик интенсивного ведения сельского хозяйства, предусматривавших использование антибиотиков, гормонов роста, пестицидов и химических удобрений. После подсчета количества энергии, потребляемой для выращивания ее растительной продукции, *Stonyfield* решила сделать эквивалентные инвестиции в такие экологические проекты, как восстановление лесов и строительство ветроэлектростанций. Компания отказалась от использования пластиковых крышек для своих йогуртов, что позволило экономить около миллиона фунтов пластика в год, и стала размещать на упаковке сообщения об угрозе глобального потепления и о вреде гормонов и генно-модифицированных организмов. Она изготовила несколько версий своих продуктов с низким содержанием жиров и дополнила их рецептуру добавками, укрепляющими иммунную систему организма. Новые установки *Stonyfield* не повредили ее финансовым результатам; так, она смогла стать третьей по популярности маркой йогуртов в США.[54]

УТОЧНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЧЕТЫРЕХ Р

Маккарти классифицировал различные маркетинговые виды деятельности по четырем группам инструментов маркетинга-микс, которые он назвал *четырьмя Р маркетинга*: товар (*product*), цена (*price*), место (*place*) и продвижение (*promotion*).[55] Маркетинговые переменные, относящиеся к каждой Р, показаны на рис. 1.4.

Однако с учетом широты, сложности и многообразия маркетинга — иллюстрацией чего служит холистический маркетинг — представляется очевидным, что эти 4Р не отражают полной картины. Если мы уточним их с учетом концепции холистического маркетинга, то придем к более адекватному набору параметров, учитывающему современные маркетинговые реалии: людей, процессы, программы и результаты, как это показано на рис. 1.5.

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

Процессы отражают креативность, дисциплину и структуру, привносимые в маркетинг менеджмент. Маркетологи должны избегать практик бессистемного планирования и принятия решений и стремиться к тому, чтобы новейшие идеи и концепции играли надлежащую роль во

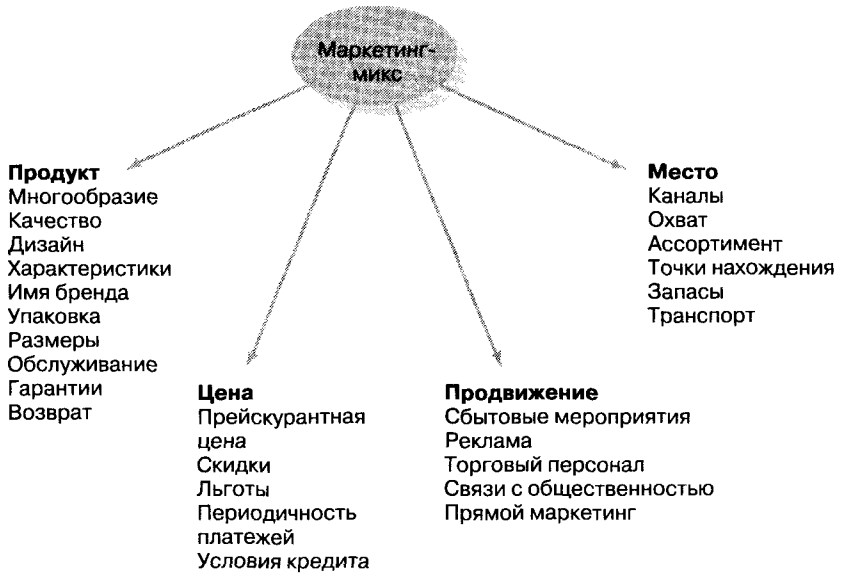


Рис. 1.4. 4Р. Компоненты маркетинга-микс

Маркетинг-микс 4P	Современный маркетинг менеджмент 4P
Товар	Люди
Цена	Процессы
Продвижение	Программы
Место	Результаты

Рис. 1.5. Эволюция маркетинг менеджмента

всем, что они делают. Только за счет внедрения правильных процессов в осуществление маркетинговых видов деятельности и программ фирма может добиться установления взаимовыгодных долгосрочных отношений. Другой важный набор процессов управляет тем, как фирма генерирует идеи и представления о принципиально новых товарах, услугах и маркетинговых инициативах.

Программы отражают все действия фирмы, направленные на потребителей. Они включают старые 4P, а также ряд других маркетинговых видов деятельности, которые могли не вписываться в прежнее представление о маркетинге. Независимо от того, являются ли эти виды деятельности онлайновыми или офлайновыми, традиционными или нетрадиционными, они должны быть интегрированы таким образом, чтобы их целое оказалось больше их простой суммы и чтобы они помогали фирме в достижении ее целей.

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

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

ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТА

Эти и другие концепции служат основой для решения задач, без которых невозможно представить успех маркетинг менеджмента. Далее мы рассмотрим каждую из этих задач в применении к конкретной ситуации. (Вставка «Памятка маркетолога: вопросы, которые часто задают маркетологи» содержит проверочные вопросы, которые полезно задавать себе руководителям службы маркетинга.)

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

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

ПАМЯТКА маркетолога

Вопросы, которые часто задают маркетологи

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

РАЗВИТИЕ ЗНАНИЙ О РЫНКЕ. Чтобы оценить происходящее внутри компании и за ее пределами и провести мониторинг рынка, маркетологам *Atlas* необходима надежная маркетинговая информационная система. Микросреда *Atlas* — это все игроки, которые оказывают влияние на способность СБЕ производить и продавать фотоаппараты, а именно поставщики, маркетинговые посредники, покупатели и конкуренты. Макросреду *Atlas* составляют различные демографические, экономические, физические, технологические, политические, правовые, социальные и культурные силы, которые оказывают влияние на уровень продаж и объем прибыли компании (гл. 3).

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

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

Atlas не захочет продавать свою продукцию всем возможным покупателям. Она должна разделить рынок на основные сегменты, оценить каждый из них и нацелиться на те, которые она сможет обслуживать лучше всего (гл. 8).

СОЗДАНИЕ СИЛЬНОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ. ***Atlas*** должна знать сильные и слабые стороны торговой марки «Zeus» с точки зрения покупателей (гл. 9). Возможно, марка настолько сильно ассоциируется с определенными технологиями,

что ее использование в смежных категориях товаров не представляется разумным? Не окажет ли репутация, достигнутая на рынке пленочных фотоаппаратов, медвежью услугу цифровой технике, если та будет выпущена под тем же брендом? Предположим, что *Atlas* решила сфокусировать внимание на потребительском рынке и разработать стратегию позиционирования (гл. 10). Следует ли *Atlas* стать «кадиллаком» в сегменте фотоаппаратов, предлагая суперпродукцию по соответствующим ценам, предоставляя услуги высочайшего уровня, обеспечивая первоклассный сервис и мощную рекламную поддержку? Возможно, целесообразнее разработать простую дешевую базовую модель фотоаппарата, рассчитанную на бережливых потребителей? Или же СБЕ стремиться к производству товаров среднего качества по средним ценам? После того как товар будет представлен рынку, необходимо задуматься о модификации маркетинговой стратегии применительно к различным этапам его жизненного цикла: стадиям выведения на рынок, роста, зрелости и спада. Кроме того, выбор стратегии будет зависеть от того, является ли фирма лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем или догоняющим. Менеджмент *Atlas* должен постоянно отслеживать действия конкурентов (гл. 11), прогнозировать их вероятные ходы, быстро принимая ответные меры. Возможно, компания сама захочет стать инициатором каких-то неожиданных маневров, и в этом случае она должна будет оценить, как на это отреагируют соперники по рынку.

СОЗДАНИЕ РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ. Основу маркетинговой программы составляет товар — материальное предложение компании рынку, которое включает качество продукции, дизайн, характеристики, упаковку (гл. 12). Как часть товарного предложения *Atlas* может предоставить различные услуги, такие как продажа в кредит, доставка, ремонт, обучение (гл. 13). Широкий спектр сопутствующих услуг может превратиться в конкурентное преимущество *Atlas* при ее выходе на мировой рынок.

Критически важным маркетинговым решением является цена (гл. 14). *Atlas* должна принять решение об оптовых и розничных ценах, скидках, компенсациях и условиях кредита. Цена должна соизмеряться с воспринимаемой ценностью предложения, в противном случае покупатели обратятся к товарам конкурентов.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ. *Atlas* также должна подумать над тем, как лучше всего предоставить ценность, заключенную в ее товарах и услугах, целевому рынку. Мероприятия в каналах распределения включают разнообразные программы компании, направленные на увеличение доступности ее продукта для целевых покупателей (гл. 15). *Atlas* должна найти, рекрутировать и координировать деятельность различных маркетинговых посредников, поставляющих ее товары в определенных сегментах рынка. Маркетологи *Atlas* должны хорошо разбираться в специфике деятельности различных компаний розничной и оптовой торговли и транспортных фирм, понимать, какими соображениями они руководствуются при принятии решений (гл. 16).

ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ. Кроме того, *Atlas* должна адекватно продвигать ценность, заключенную в ее товарах и услугах, на целевом рынке. Маркетинговые коммуникации — это средства, с помощью которых фирмы информируют потребителей, убеждают их в необходимости совершения покупки и напоминают, напрямую или косвенно, о своих торговых марках. *Atlas* должна разработать программу интегрированных маркетинговых коммуникаций, обеспечивающую максимальную эффективность отдельных ее составляющих и всего комплекса продвижения (гл. 17). *Atlas* должна создать программы массовых коммуникаций, включающие рекламу, стимулирование сбыта, специальные мероприятия и связи с общественностью (гл. 18). Также компания должна подумать о проведении коммуникаций персонального характера в форме прямого и интерактивного маркетинга. Еще ей предстоит нанять, обучить и мотивировать торговых работников (гл. 19).

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНОГО РОСТА. Кроме всего прочего, *Atlas* должна придерживаться долгосрочного подхода к своим товарам и торговым маркам, а также к увеличению прибыли. Помня о выбранной рыночной позиции, компания должна разрабатывать, испытывать и выпускать на рынок новые товары (гл. 20). При этом необходимо учитывать меняющиеся глобальные возможности и трудности (гл. 21).

Наконец, *Atlas* должна организовать свои маркетинговые ресурсы, а затем исполнение маркетингового плана и контроль его выполнения. Компания должна создать маркетинговую организацию, способную исполнить маркетинговый план (гл. 22). Исполнение маркетингового плана сопровождается как приятными сюрпризами, так и горькими разочарованиями, поэтому необходи-

мы устойчивая обратная связь и контроль хода реализации плана. Процессы оценки и контроля необходимы для понимания эффективности и продуктивности маркетинговых мероприятий, а также поиска путей их совершенствования.

ВЫВОДЫ

1. С управленческой точки зрения маркетинг — это процесс разработки и внедрения концепции, ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг с целью создания обменов, способствующих достижению индивидуальных и организационных целей. Маркетинг менеджмент — это наука и искусство выбора целевых рынков и привлечения, удержания и развития покупателей посредством создания, предоставления и продвижения повышенной покупательской ценности.
2. Маркетолог — это человек, умеющий управлять спросом. Он знает, как повлиять на уровень спроса, его временные характеристики и структуру. Маркетологи занимаются продвижением многих типов предметов: товаров, услуг, событий, впечатлений, личностей, мест, собственности, организаций, информации и идей. Маркетологи работают на четырех разных рынках: потребительском, деловом, глобальном и некоммерческом.
3. Маркетинговая деятельность осуществляется не только отделом маркетинга. Она должна влиять на все аспекты покупательского опыта. Для создания прочной маркетинговой организации маркетологи должны думать, как руководители других отделов, а руководители других отделов — как маркетологи.
4. В последние годы в маркетинг менеджменте произошел ряд изменений, вызванных постоянным стремлением компаний совершенствовать маркетинг.
5. Существует пять конкурирующих между собой концепций деятельности организаций: производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая и концепция холистического маркетинга. Первые три концепции к настоящему времени утратили популярность.
6. Концепция холистического (целостного) маркетинга основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. В холистическом маркетинге признается, что в маркетинговом деле важно все и что зачастую бывает необходим расширенный, интегрированный подход. Холистический маркетинг включает четыре компонента: маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и социально ответственный маркетинг.
7. В число задач, являющихся необходимым условием успешного маркетинг менеджмента, входят разработка маркетинговых стратегий и планов, создание отношений с покупателями, создание сильных торговых марок, создание рыночных предложений, предоставление и продвижение ценности, развитие знаний о рынке и оценка эффективности, обеспечение успешного долгосрочного роста.

ПРАКТИКУМ

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

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

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

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Поразмышляйте над наиболее крупными изменениями в маркетинге. Прослеживаются ли в них общие темы? Можно ли соотнести их с наиболее выраженными социальными силами? Какие силы повлияли на какие изменения?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Google

В 1998 г. два выпускника Стэнфордского университета, Ларри Пейдж и Сергей Брин, основали компанию для разработки *новой* поисковой системы и назвали ее *Google*. Это название происходит от слова «googol», обозначающего очень большое число — единицу со 100 нулями — что указывает на способность компании осуществлять поиск нужной информации в огромных массивах данных. Корпоративная миссия *Google* формулируется следующим образом: «Организовать всю имеющуюся в мире информацию, сделав ее доступной и удобной для использования». С самого начала компания *Google* стремилась быть «хорошим парнем» в корпоративном мире, поддерживая бесконфликтную рабочую среду, деловую этику и соблюдая свое исходное кредо: «Не быть злом».

Компания стала лидером рынка поисковых машин благодаря целенаправленному ведению бизнеса и приверженности инновациям. По мере того как *Google* становился главным выбором пользователей, ищущих информацию онлайн, он привлекал все больше онлайновых рекламодателей. Эти рекламодатели увеличивали доходы *Google*, покупая «поисковую рекламу», маленькие прямоугольники для текста рядом с результатами поиска; за эти прямоугольники рекламодатели платили лишь в тех случаях, когда пользователи «кликали» по ним. Программа поисковой рекламы *Google*, получившая название AdWords, продает пространство на своих поисковых страницах рекламным объявлениям, связанным с ключевыми словами. *Google* продает через аукцион рекламу с ключевыми словами, при этом самые популярные ключевые слова и лучшие места на странице достаются тому, кто готов заплатить больше всех. Недавно *Google* добавил программу AdSense, которая позволяет любому веб-сайту отображать целевую рекламу *Google*, связанную с контентом его сайта. Издатели веб-сайта зарабатывают деньги всякий раз, когда посетители кликают по таким рекламам.

Помимо предложения лучшего онлайнового места рекламодателям *Google* увеличивает ценность, предоставляя инструменты для более точного нацеливания их рекламы и лучшего понимания эффективности их маркетинга. Услуга Google Analytics, бесплатная для рекламодателей *Google*, предоставляет специализированный отчет в виде «приборного щитка», подробно показывающего, как интернет-пользователи нашли сайт, какую рекламу они увидели и/или по каким рекламным объявлениям они кликали, как они вели себя, находясь на сайте, и насколько интенсивный траффик пользователей удалось генерировать. *Discount Tire*, один из клиентов *Google*, сумел выяснить, где посетители сталкивались с проблемами, заставлявшими их отказаться от совершения покупки. После видоизменения своего сайта и обновления своей кампании с использованием ключевых слов поиска *Discount Tire* зарегистрировала недельный рост продаж на 14%.

Благодаря своей способности размещать данные, которая позволяет делать поминутные улучшения в онлайновой маркетинговой программе, *Google* поддерживает такой маркетинг, при котором рекламные ресурсы и бюджет могут постоянно контролироваться и оптимизироваться. *Google* называет такой подход «управлением маркетинговым активом», понимая под этим, что реклама должна управляться подобно активам в портфеле в зависимости от рыночных условий. Вместо того чтобы следовать маркетинговому плану, разработанному на несколько месяцев вперед, компании используют данные о своих кампаниях, собранные в режиме реального времени, для оптимизации эффективности кампании и повышения реакции на потребности рынка.

За последнее десятилетие *Google* превратился из поисковой машины в нечто большее благодаря своим новым услугам, приложениям и инструментам. Он создает и распределяет свои продукты бесплатно, что, в свою очередь, предоставляет фирме новые возможности продавать целевое рекламное пространство. Так как 97% доходов *Google* обеспечивает онлайновая реклама, то дополнительное рекламное пространство критически важно для развития фирмы.

Разнообразные товары и услуги *Google* можно подразделить на пять категорий: десктоповые продукты, мобильные продукты, веб-продукты, аппаратные продукты и прочие продукты. Десктоповые продукты включают как одиночные приложения, такие как Google Earth (практически глобальное приложение, использующее спутниковую систему передачи изображений и данные аэрофотосъемки), Google Chrom (веб-браузер) и Google Video/YouTube (*Guogle* приобрел сайт YouTube в 2006 г. за $1,65 млрд), так и десктоповые расширения, такие как Google Toolbar (браузер с панелью инструментов). Мобильные продукты включают все продукты *Google*, доступные для мобильных средств связи. Веб-продукты распределяются по следующим подкатегориям: реклама (например, AdWorks, DoubleClick, Click-to-Call), коммуникации и издательская деятельность (например, Google Docs, Google Calendar, Google Gadgets, Wave), развитие (например, Android, Google Code), картография (например, Google Sky, Google Maps), поиск (например, Google Dictionary, Google Alerts, Google Scholar) и статистика (например, Google Trends, Google Analytics).

Первая ступень разработки новых продуктов *Google* находится в Google Labs, где перечисляются новые продукты, доступные для тестирования. Далее следует ступень, придающая продуктам бета-статус, на которой приглашенные пользователи тестируют ранние варианты прототипов. После того как продукт оказывается полностью протестированным и готовым к предоставлению широкой публике, он переводится на так называемую золотую ступень как стержневой продукт *Google*. Например, Google Voice находится на бета-ступени. Он предоставляет потребителям один из телефонных номеров *Google*, который затем соединяется с номерами телефона пользователя — домашнего, рабочего или мобильного. Пользователь решает, по каким телефонам ему

будут звонить, в зависимости от того, кто ему звонит. По причине сложности и популярности приложения Google Voice пользователи могут подписаться на него только по приглашению.

Google не тратит много денег на традиционную рекламу. Недавние его усилия нацеливались на пользователей *Microsoft*, которых он призвал использовать разработанное *Google* приложение, основанное на облачных вычислениях, вместо Microsoft Office или Windows. С помощью «Going Google» пользователь может получить доступ ко всем своим документам или приложениям с помощью веб-браузера, что исключает необходимость иметь соответствующую инфраструктуру и программное обеспечение. Кроме того, в 2009 г. *Google* впервые выпустил свой телевизионный рекламный ролик для Google Chrome, являющегося альтернативой веб-браузера Internet Explorer компании *Microsoft*.

Google также имеет большие планы в мобильной категории. После того как *Google* запустил в 2008 г. мобильную операционную систему Android, он стал идти в этой категории след в след с *Aplle* и его знаменитым iPhone. Хотя многие по-прежнему предпочитают платформу *Apple*, даже критики Android признают ее неоспоримые достоинства. Еще важнее то, что Android является бесплатной системой открытого источника, а ее дальнейшее развитие подкрепляется многомиллионными инвестициями. Это означает, что *Google* хочет, чтобы его партнеры помогали ему развивать Android на протяжении будущих лет. Кроме того, iPhone доступен в США только через *AT&T*, в то время как большинство конкурентов *AT&T* поддерживают телефоны Android. Если *Google* удастся убедить миллионы новых потребителей использовать смартфоны, то он сможет зарабатывать миллиарды на мобильной рекламе. По словам одного аналитика, *Google* «пытается вырваться вперед на повороте с помощью этих инициатив, с тем чтобы когда [мобильная реклама] получит широкое распространение, *Google* бы стал одним из основных игроков в этой отрасли».

Цель *Google* состоит в том, чтобы добиться охвата максимального числа людей во Всемирной паутине — через ПК или через мобильный телефон. Чем больше пользователей находится во Всемирной паутине, тем больше рекламы может продавать *Google*. Новые продукты *Google* также направлены на достижение этой цели и делают возможности Интернета более персонализированными. Одна из программ позволяет пользователям отмечать свое текущее местоположение на Google Maps, кликать по местной таблице и получать информацию о местных ресторанах, барах и других увеселительных заведениях.

С момента своего создания *Google* всегда пользовался большим успехом как компания и как бренд. Когда в 2009 г. у него произошла часовая остановка работы, мировой интернет-трафик сократился на 5%. В 2009 г. доля *Google* на рынке поисковых услуг в США составляла 65% — намного больше, чем у шедшего на втором месте *Yahoo!* с его рыночной долей в 20%. В глобальном масштабе лидерство *Google* выглядит еще более впечатляюще: его рыночная доля составляет 89%, а доли *Yahoo!* и *MSN* — соответственно 5 и 3%. Доходы *Google* в 2008 г. достигли $21 млрд, и компания была признана владеющей самой мощной торговой маркой в мире, стоимость которой была оценена в $86 млрд.

Вопросы

1. Каковы основные ценности торговой марки *Google* с учетом наличия у этой компании такого диверсифицированного портфеля?
2. Какое будущее ждет *Google*? Разумно ли он поступает, атакуя *Microsoft* с помощью концепции облачных вычислений и *Apple* — с помощью новой платформы для смартфонов?

Источник: www.google.com; Catherine P. Taylor, "Google Flex", *Adweek*, March 20, 2006.

Часть I

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ?

Глава 2

Разработка маркетинговых стратегий и планов

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

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

Одним из ключевых элементов процесса маркетинг менеджмента являются дальновидные, креативные маркетинговые стратегии и планы, на основе которых строятся маркетинговые мероприятия. Разработка правильной и «долгоиграющей» стратегии маркетинга требует дисциплины и гибкости. Фирмы должны придерживаться своих стратегий и находить новые пути их совершенствования. Кроме того, для создания маркетинговой стратегии необходимо понимать, как вообще устроен маркетинг.

Yahoo!, основанная в 1994 г. несколькими выпускниками Стэнфордского университета, быстро превратилась из крошечного стартапа, работавшего в окружении тяжеловесов из Силиконовой долины, в мощную силу в Интернете. *Yahoo!* прилагала много усилий к тому, чтобы стать бóльшим, чем просто поисковая машина. Компания гордо провозглашает, что она является «Единственным местом, необходимым каждому для поиска чего угодно, коммуникаций с кем угодно или покупки чего угодно». Ассортимент ее услуг включает e-mail, новости, сводки погоды, музыку, фотографии, игры, шопинг, аукционы и путешествия. Значительный процент доходов приносит реклама, но компания также зарабатывает деньги на услугах, предоставляемых по подписке, таких как персональная онлайновая реклама, премиальные e-mail и услуги для малого бизнеса. Хотя *Yahoo!* стремится добиться конкурентного преимущества над *Google* за счет своего разнообразного оригинального контента, лидирующее положение *Google* в поисковых, e-mail и других смежных услугах сделало ее крайне привлекательным для рекламодателей. Приобретение компанией *Yahoo!* услуги по обмену фотографиями Flickr, социального букмарк-менеджера Del.icio.us и сайта онлайнового видеоредактирования Jumpcut укрепили ее позиции. *Yahoo!* также продолжила глобальную экспансию в Европу и Азию, чему отчасти способствовали покупки европейского сайта сравнения цен *Kellkoo* за $579 млн и 46% китайской компании е-коммерции *Alibaba* за $1 млрд. Переговоры с *Microsoft* о возможном слиянии привели к заключению в июне 2009 г. сделки, в соответствии с которой *Microsoft* получала полный доступ к поисковой машине Yahoo! для использования ее возможностей в своих будущих проектах создания собственной поисковой машины Bing. Однако исполнительному директору *Yahoo!* Каролу Барцу предстоит еще найти ответы на многие вопросы о том, какими путями должно осуществляться развитие компании.[1]

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

МАРКЕТИНГ И ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

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

ПРОЦЕСС ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТИ

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

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

Компании, разделяющие данную точку зрения, рассматривают свою деятельность как неразрывную последовательность создания ценностей и их предоставления. Эта последовательность состоит из трех фаз[2]. Первая фаза — *выбор ценности* — представляет собой «домашнюю работу» маркетинга, предваряющую создание любого товара. Маркетологи должны сегментировать рынок, выбрать наиболее подходящий сегмент и позиционировать на нем предлагаемую ценность. Формула «сегментирование, выбор целевых рынков, позиционирование» выражает суть стратегического маркетинга. После того как бизнес-единица остановила свой выбор на конкретной ценности, начинается вторая фаза, *предоставление ценности* рынку. В деталях разрабатываются четкие характеристики товара, устанавливается цена, прорабатывается система распределения. Задача третьей фазы — *продвижение ценности* путем организации торгового персонала, стимулирования сбыта, рекламы и других способов коммуникации, нацеленных на доведение до рынка информации о товаре. Каждая из трех фаз сопряжена со своими издержками.

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Автором известной концепции **цепочки создания ценности**, инструмента поиска путей увеличения ценности для покупателей, является профессор Гарвардского университета Майкл Портер.[3] В соответствии с его моделью бизнес каждой компании можно рассматривать как синтез различных видов деятельности: проектирования, производства, продвижения товаров и послепродажного обслуживания. Цепочка состоит из девяти стратегически взаимосвязанных видов деятельности (звеньев), в которых создается ценность и генерируются издержки; пять ее звеньев — первичные, а остальные играют вспомогательную роль.

Первичные виды деятельности компании включают последовательное поступление материалов (входящая логистика), превращение материалов в конечные продукты (производство), поставку конечной продукции (исходящая логистика), ее продвижение (маркетинг и продажи) и послепродажное обслуживание (сервис). К *вспомогательной деятельности* относятся материально-техническое снабжение, развитие технологии, управление человеческими ресурсами и инфраструктура компании. Обычно данные функции осуществляют специализированные отделы компании, но не только они. В частности, закупки сырья или наем работников могут осуществлять сразу несколько отделов компании. Инфраструктура компании включает общее управление, пла-

нирование, финансовый учет, бухгалтерский учет, делопроизводство и отношения с органами государственной власти.

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

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

- **Процесс изучения рынка.** Все виды деятельности, направленные на сбор рыночной информации, распространение ее внутри организации и последующие действия.
- **Процесс реализации новых предложений.** Все виды деятельности, направленные на исследования, разработку и выпуск на рынок новых предложений высокого качества в кратчайшие сроки и в пределах установленного бюджета.
- **Процесс привлечения покупателей.** Все виды деятельности, направленные на определение целевых рынков и поиск новых покупателей.
- **Процесс управления взаимоотношениями с покупателями.** Все виды деятельности, направленные на углубление знаний о покупателях, развитие взаимоотношений с ними и разработку предложений для индивидуальных клиентов.
- **Процесс исполнения обязательств.** Все виды деятельности, направленные на прием и обработку заказов, своевременную поставку готовой продукции и прием платежей.

Сильные компании осуществляют также реинжиниринг рабочих потоков и создают межфункциональные команды, ответственные за каждый конкретный бизнес-процесс.[6] Например, в компании *Xerox* группа по работе с клиентами координирует продажи, поставки, установку оборудования, обслуживание и оплату, обеспечивая непрерывность процесса в целом. В конкурентной борьбе побеждают компании, эффективно управляющие стержневыми бизнес-процессами. *AT&T*, *LexisNexis*, *Pratt&Whitney* — вот некоторые компании, работа которых строится по принципу межфункциональных команд. Такого рода группы стали обычным явлением и в некоммерческих организациях, и в государственных структурах.

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

Sony

В мае 2009 г. *Sony* объявила о намерении в течение следующих двух лет снизить число своих поставщиков наполовину (до 1200), повысить объемы поставок деталей и материалов от каждого из них и, таким образом, сократить удельные и общие затраты на осуществление закупок. Одни биржевые аналитики восприняли новость позитивно как свидетельство приверженности компании проведению структурной реорганизации. Другие же были настроены менее оптимистично, как, например, аналитик Нобуо Курахаси из *Mizuho Investors Securities*: «Я не могу точно сказать, насколько это эффективно, потому что это всего лишь оптимизация выполняемых операций, которая вряд ли принесет ощутимые выгоды немедленно».[7]

ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Для осуществления стержневых бизнес-процессов компании необходимы ресурсы — рабочая сила, материалы, оборудование, информация, энергия и т. д. Раньше компании владели и управляли

большинством ресурсов, задействованных в их бизнесе, однако эта ситуация меняется. Многие компании часто обращаются к внешним источникам ресурсов, особенно если имеют возможность получить более качественное сырье или более низкую цену.

Таким образом, главное — это поддержание и развитие компетенций и ресурсов, составляющих ядро, сердцевину, стержень конкретного бизнеса. Многие текстильные, химические и компьютерные/электронные фирмы не изготавливают свою продукцию сами, потому что зарубежные производители являются более компетентными в выполнении этой задачи. Можно сказать, что **основная компетенция** обладает тремя характеристиками: 1) является источником конкурентного преимущества, т. е. в значительной мере определяет воспринимаемые покупателями выгоды товаров и услуг фирмы; 2) применима на разнообразных рынках и 3) с трудом поддается воспроизведению конкурентами.[8]

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

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

В конечном счете конкурентное преимущество компании зависит от того, насколько ей удается «вписать» свои основные компетенции и отличительные способности в общую «функциональную систему». Компаниям *Southwest Airlines*, *Dell* и *IKEA* трудно подражать именно потому, что скопировать их функциональные системы практически невозможно.

Перестройка бизнеса может оказаться необходимой для максимизации основных компетенций. Она состоит из трех этапов: 1) переопределения концепции бизнеса, или «великой идеи»; 2) изменения границ бизнеса и 3) перепозиционирования идентичности торговой марки компании. Давайте рассмотрим, что делает *Kodak* для перестройки своего бизнеса.

Kodak

С наступлением цифровой эры и появлением возможности хранить, рассылать и печатать фотографии с помощью ПК *Kodak* сталкивается с еще более острой конкуренцией, чем прежде, в том числе и онлайн. В 2004 г. после исключения из индекса *Dow Jones Industrial Average*, где он присутствовал более 70 лет, *Kodak* начал болезненный процесс трансформации. Компания стала расширять свою линейку цифровых фотоаппаратов, принтеров и другого оборудования, а также наращивать свою рыночную долю в привлекательном секторе медицинских устройств для получения изображений внутренних органов человека. Однако такой переход дался непросто. В 2004–2007 гг. компания сократила почти 30 тыс. рабочих мест и приобрела несколько фирм для укрепления своего подразделения графических коммуникаций. В 2006 г. она объявила об аутсорсинге производства своих цифровых фотоаппаратов. *Kodak* пришлось не только убеждать потребителей покупать его цифровые фотоаппараты и домашние принтеры, но и доказывать, что он предлагает самый удобный и доступный способ обработки цифровых изображений. В настоящее время *Kodak* сталкивается с острой конкуренцией со стороны *Sony*, *Canon* и *Hewlett-Packard*.[11]

ХОЛИСТИЧЕСКАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Расширенное представление о процессе создания ценности для покупателей дает холистическая (целостная) маркетинговая ориентация. В холистическом маркетинге этот процесс рассматривается как «объединение действий по изучению, созданию и предоставлению ценности с целью налаживания долгосрочных, взаимно удовлетворительных отношений среди основных заинтересованных лиц и повышения их благосостояния».[12] Согласно этой точке зрения, фирмы с холисти-

ческой маркетинговой ориентацией добиваются успеха благодаря управлению высокоэффективной цепочкой создания ценности, обеспечивающей высокий уровень качества продукции, сервиса и быстроты обслуживания. Такие фирмы достигают роста прибыли путем расширения «доли покупателя», формирования покупательской лояльности, увеличения пожизненной доходности клиентов.

Структура холистического маркетинга организована так, чтобы давать ответы на три ключевых управленческих вопроса:

1. Изучение ценности: как компании идентифицировать новые возможности для создания ценности?
2. Создание ценности: как компании создать более перспективные новые предложения ценности?
3. Предоставление ценности: как компании использовать ее способности и инфраструктуру, чтобы предоставить новые предложения ценности покупателям более эффективным образом?

ЦЕНТРАЛЬНАЯ РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

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

Создание, предоставление и продвижение ценности требует множества разных маркетинговых мероприятий. Для правильного выбора и осуществления абсолютно необходимо стратегическое планирование. Стратегическое планирование требует соблюдения трех основных условий. Первое — менеджмент строится на принципах управления видами деятельности компании как инвестиционным портфелем. Второе — необходима тщательная оценка перспектив каждого вида деятельности, изучение показателей роста соответствующих рынков и позиций компании на этих рынках. Третье — выработка стратегии. Для каждого вида деятельности компанией разрабатывается план достижения долгосрочных целей.

Основное условие освоения маркетинг менеджмента — постижение тайн стратегического планирования. Организационная структура большинства крупных компаний включает четыре уровня: корпоративный, дивизиональный, уровень бизнес-единиц и товарный. Головной офис компании отвечает за формирование корпоративного стратегического плана, направляющего деятельность организации в целом; штаб-квартира принимает решения о распределении ресурсов между подразделениями, а также о но-

Таблица 2.1

Некоторые компании, в совершенстве овладевшие искусством маркетинга

Amazon.com	*Electrolux*	*Progressive Insurance*
Bang & Olufsen	*Enterprise Rent-A-Car*	*Ritz-Carlton*
Barnes & Noble	*Google*	*Samsung*
Best Buy	*Harley-Davidson*	*Sony*
BMW	*Honda*	*Southwest Airlines*
Borders	*IKEA*	*Starbucks*
Canon	*LEGO*	*Target*
Caterpillar	*McDonald's*	*Tesco*
Club Med	*Nike*	*Toyota*
Costco	*Nokia*	*Virgin*
Disney	*Nordstrom*	*Walmart*
eBay	*Procter & Gamble*	*Whole Foods*

вых направлениях деятельности или о закрытии неперспективных. Каждое подразделение разрабатывает свой план, в котором определяются пропорции распределения средств между входящими в его состав бизнес-единицами. Стратегический план бизнес-единицы нацеливает ее на долгосрочную рентабельную производственную деятельность. И наконец, на товарном уровне (на уровне товарных линий, торговых марок) внутри бизнес-единицы разрабатывается маркетинговый план для достижения целей на конкретных сегментах рынка.

Маркетинговый план — основной инструмент направления и координации маркетинговых усилий. Он разрабатывается в двух уровнях. **Стратегический маркетинговый план**, основанный на анализе рыночной ситуации и возможностей, определяет целевые рынки и предложение ценности. **Тактический маркетинговый план** ориентирован на решение текущих маркетинговых задач. В нем указываются необходимые характеристики товаров, продвижения, мерчандайзинга, ценообразования, каналов распределения, сервиса и т. д.

В большинстве организаций маркетинговые планы разрабатываются командами, включающими сотрудников ведущих отделов, и реализуются на соответствующих уровнях управления. Затем проводится мониторинг полученных результатов и при необходимости в план вносятся коррективы. Полный цикл планирования, реализации плана и контроля представлен на рис. 2.1. Далее мы рассмотрим вопросы планирования на каждом из четырех уровней организации.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА КОРПОРАТИВНОМ И ДИВИЗИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ

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

Корпоративный штаб обычно осуществляет следующие четыре вида планирования:

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

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ КОМПАНИИ

Каждая организация осуществляет некоторую деятельность, выполняет миссию: производит автомобили, оформляет кредиты, предоставляет ночлег и т. д. Когда компания создается, ее миссия или генеральная цель обычно видится очень

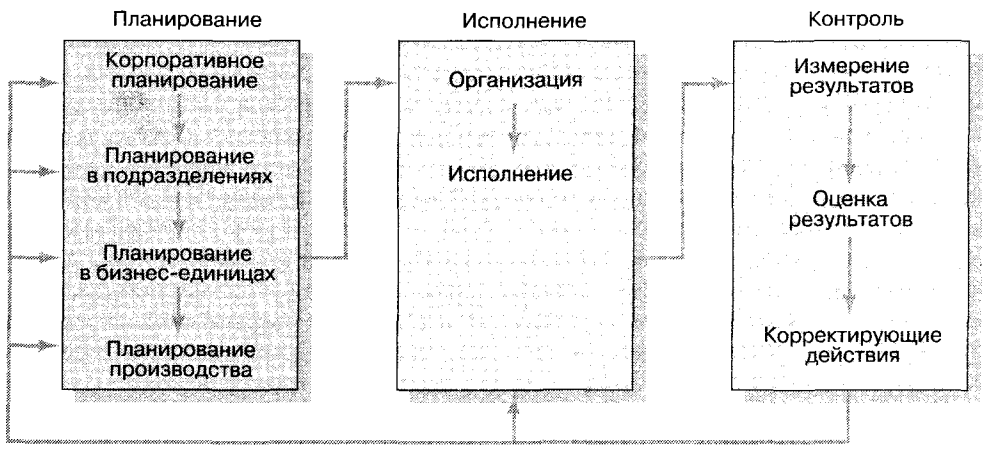


Рис. 2.1. Стратегическое планирование. Реализация планов и организация контроля исполнения

отчетливо. Со временем миссия может меняться, реагируя на появление новых возможностей и изменение условий рынка. Так изменилась миссия *Amazon.com*: сначала компания стремилась быть крупнейшим в мире онлайновым книжным магазином, а затем расширила миссию, отказавшись от слова «книжный». Если раньше миссия *eBay* предполагала проведение онлайновых аукционов для коллекционеров, то теперь она охватывает все виды товаров.

Для того чтобы сформулировать миссию, компания должна дать ответы на классические вопросы, сформулированные Питером Друкером:[13] «В чем заключается наш бизнес? Кто наш покупатель? Что является ценным для наших покупателей? Каким будет наш бизнес? Каким должен быть наш бизнес?» Поиск ответов на эти, казалось бы, простые вопросы — одна из самых сложных задач, стоящих перед компанией. Преуспевающие корпорации постоянно задают себе эти вопросы и старательно ищут ответы на них. Пересмотр миссии необходим, если в миссию перестали верить или если она уже не отражает оптимальный путь развития.

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

Наиболее удачным можно назвать такое заявление о миссии компании, в основе которого лежит ви́дение — идеальное представление, почти неосуществимая мечта, задающая направление развития на ближайшие 10–20 лет. Бывший президент компании *Sony* Акио Морита стремился к тому, чтобы у каждого жителя Земли был «свой персональный портативный звук», и под его руководством были созданы компактные аудиоплеер «Walkman» и проигрыватель компакт-дисков. Фред Смит задался целью обеспечить доставку почты адресату из любого пункта США к половине одиннадцатого утра следующего дня, в результате чего родилась компания *FedEx*.

Достойная декларация миссии компании отличается пятью основными характеристиками. Во-первых, внимание концентрируется на ограниченном количестве целей. Заявление «Мы хотим производить продукцию высочайшего качества, предлагать наилучший сервис, обеспечить широчайшее распространение своих товаров по самым низким ценам» — пример явно завышенной цели. Во-вторых, в заявлении о миссии подчеркиваются основные направления политики и ценности компании. Они ограничивают возможность индивидуального принятия ответственных решений, так что поиск ответов на важные вопросы ведется работниками компании в определенной манере. В-третьих, миссия определяет основные поля конкуренции, на которых действует компания. В-четвертых, она имеет долгосрочную перспективу. Менеджмент должен изменять миссию только тогда, когда она перестает быть актуальной. И в-пятых, она должна быть краткой, хорошо запоминаемой и наполненной реальным смыслом. Консультант по маркетингу Ги Кавасаки рекомендует использовать корпоративную мантру из трех-четырех слов, а не декларации миссии наподобие той, которую имеет *Mary Kay*: «Украшать жизнь женщин».[14]

Сравните довольно неопределенные декларации миссии, приведенные слева в таблице вверху на с. 59, с декларацией миссии и изложением философии *Google*, представленными справа.

СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

Фирмы часто определяют свой бизнес в терминах своей продукции: они занимаются «автомобильным бизнесом» или «пошивочным бизнесом». Однако рыночное определение деятельности фирмы описывает бизнес как процесс, направленный на удовлетворение покупателя. Товары «приходят и уходят», но основные потребности и группы потребителей остаются неизменными. Например, потребность в транспорте: сначала ее удовлетворяли телеги и кареты, потом автомобили, железные дороги и авиакомпании.

Рассмотрение бизнеса в терминах потребностей покупателей может подсказать дополнительные возможности роста. В табл. 2.3 приводятся примеры некоторых компаний, переключившихся с товарного на рыночное определение своей деятельности. Здесь видна разница между определениями с позиций целевого и стратегического рынков. *Определение с позиций целевого рынка* ориентировано главным образом на реализацию товара или услуги. Так, целевой рынок *Pepsi* со-

Создавать общую ценность торговой марки с помощью инноваций, призванных приносить пользу покупателю и обслуживать покупателя быстрее, лучше и более полно, чем наши конкуренты Мы создаем торговые марки и делаем мир более счастливым, предоставляя в ваше распоряжение все лучшее, что есть у нас	**Миссия *Google*** Организовать всю имеющуюся в мире информацию, сделав ее доступной и удобной для использования **Философия *Google*** Никогда не отказываться от стремления к лучшему 1. Первым делом — пользователь 2. Лучше всего сделать что-то одно, но делать это очень и очень хорошо 3. Чем быстрее, тем лучше 4. Нужно верить в интернет-демократию 5. Чтобы пользоваться Интернетом, не нужен компьютер 6. Бизнес должен приносить пользу всем 7. Информации много не бывает 8. Информация должна быть доступна для всех 9. Серьезным можно быть и без галстука 10. Отличное — это еще не предел[15]

Таблица 2.2

Определение полей конкуренции в декларациях миссии

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

Таблица 2.3

Товарно- и рыночно-ориентированные определения бизнеса компании

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

ставляют все те, кто может пить колу, и конкурентами, таким образом, становятся остальные производители колы. *Стратегическое определение рынка* включает всех, кто может пить что-либо для утоления жажды. Неожиданно у *Pepsi* появляются новые конкуренты: другие прохладительные напитки, воды в бутылках, соки, чай, кофе. Соответственно расширяются взгляды руководства *Pepsi* на конкуренцию. Более того, компания может даже начать выпуск других, перспективных напитков.

Бизнес может быть определен по трем характеристикам: группы покупателей, потребностей покупателей и технологии.[17] Рассмотрим, например, небольшую компанию, которая определяет свой бизнес как конструирование осветительных систем для телевизионных студий. Покупатели ее продукции — телестудии; их потребность — освещение; технология — лампы накаливания. Компания может расширить сферу деятельности и заняться, например, разработкой освещения для других групп покупателей: частных домовладельцев, заводов и офисов. Она может предоставлять телестудиям другие виды услуг: отопление, вентиляцию или кондиционирование воздуха. А почему бы ей не попробовать разработать другие осветительные технологии — с использованием инфракрасных или ультрафиолетовых лучей?

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

1) единство сферы деятельности (возможно, несколько взаимосвязанных направлений), планирование которых осуществляется независимо от деятельности компании в целом;
2) наличие своих собственных конкурентов;
3) наличие менеджера, который несет ответственность за осуществление стратегического планирования и получение прибыли; он контролирует большинство факторов, влияющих на уровень прибыли.

Цель организации стратегических бизнес-единиц — разработка самостоятельных стратегий и выделение соответствующего финансирования. Менеджерам высшего звена прекрасно известно, что бизнес-портфель компании обычно включает ряд «вчерашних» видов деятельности, отходящих в прошлое, и «завтрашних кормильцев», чей день еще не настал.[18] *Liz Claiborne* уделяет больше внимания некоторым своим более молодым брендам, таким как «Juicy Couture», «Lucky Brand Jeans», «Mexx» и «Kate Spade», и продает бренды, не имеющие такой же популярности («Ellen Tracy», «Sigrid Olsen» и «Laundry»). *Campbell Soup* обгонял фондовый рынок почти целое десятилетие, создавая и поддерживая только те продукты, которые занимали исключительно первые или вторые места в своих продуктовых категориях и в которых особый акцент делался на питательной ценности, полезности и удобстве.[19]

News Corp.

Колоссальная империя медийного конгломерата *News Corp.* охватывает практически все типы печатных и вещательных медиа (табл. 2.4). Экономическая рецессия 2008–2009 гг. оказала на каждый из них разные эффекты. Особенно тяжело пострадал ее вещательный телевизионный бизнес. Даже несмотря на то, что телевизионная сеть *Fox* сохранила свои самые популярные шоу, такие как «Американский идол», общее снижение рейтингов и продаж рекламного времени сделали свое дело. Кабельное телевидение, доходы которого явля-

Таблица 2.4

Бизнес-единицы *News Corp.*

Газеты ($4,5 млрд): «New York Post», «Wall Street Journal», «The Sun» (Великобритания)
Журналы ($1 млрд): «Weekly Stabdard», «TV Guide»
Книгопечатание ($5,7 млрд): *Harper Collins*
Вещательное ТВ ($5,7 млрд): *Fox Network, WNYW New York, KTTV Los Angeles*
Сети кабельного ТВ ($4 млрд): *FX, FSN, Fox News Channel*
Спутниковое ТВ ($3 млрд): *Sky Italia, BSkyB, Tata Sky*
Производство фильмов ($6,7 млрд): *20th Century Fox, Fox Searchlight Pictures, Blue Sky Studios*
Прочие ($2.3 млрд): *MySpace, IGN Entertainment, Jamba, Hulu*

ются более стабильными благодаря более низким расценкам на рекламу и ежемесячной абонентской плате, оказалось в более выгодном положении — его прибыли даже выросли. Непрерывный спад в газетном и журнальном бизнесе вынудил фирму начать брать плату с читателей за пользование всеми ее новостными веб-сайтами. Инвестиции *News Corp.* в MySpace в размере $650 млн, сделанные в 2005 г., не приносили ожидаемых доходов, так как этот сайт социальной сети продолжал вести трудную борьбу за привлечение рекламодателей. В то же время бесплатная онлайновая видеоуслуга Hulu уверенно завоевывала популярность, и *News Corp.* намеревалась сохранять свое прочное присутствие онлайн. С какой же целью? Чтобы создавать популярные телешоу и телефильмы, которые стимулировали бы рост продаж DVD и способствовали просмотру этой видеопродукции через Интернет, а в конечном итоге — и с помощью мобильных телефонов.[20]

ВЫДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ КАЖДОЙ СБЕ[21]

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

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

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ

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

На рис. 2.2 представлен стратегический разрыв, возникший у крупного производителя чистых компакт-дисков *Musicale* (название компании изменено). Нижняя кривая показывает прогноз объема продаж на ближайшие пять лет, построенный для текущего бизнес-портфеля компании. Верхняя кривая — запланированный на тот же период объем продаж. Очевидно, что нынешнее состояние бизнеса не позволяет компании развиваться запланированными темпами. Как ей устранить этот разрыв?

Первый вариант — определить возможности дополнительного развития существующего бизнес-портфеля компании (возможности интенсивного роста). Второй — начать поиск вариантов

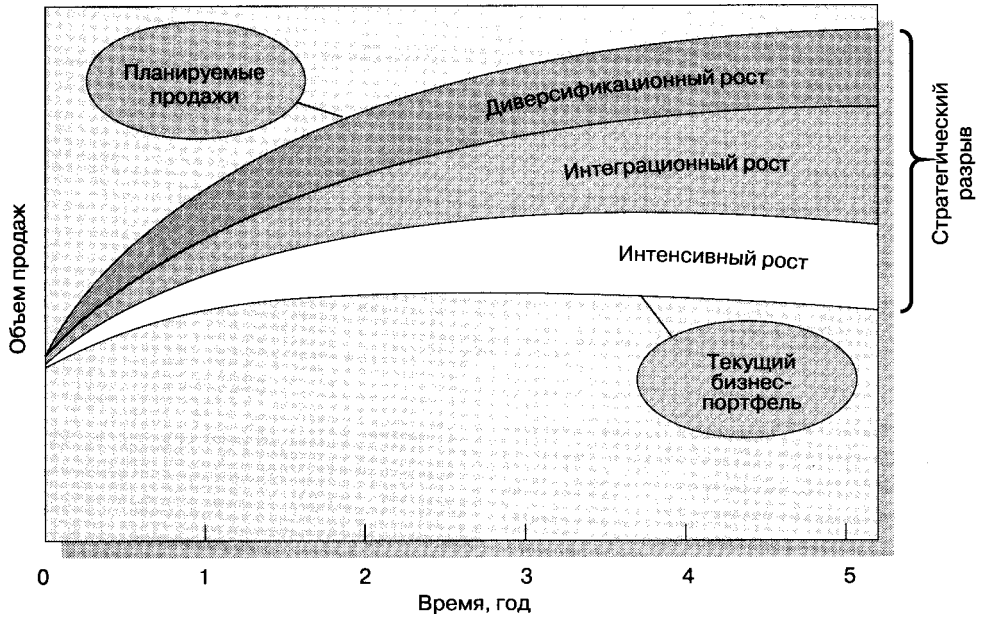


Рис. 2.2. Стратегический разрыв

создания или приобретения бизнеса, связанного с существующими видами деятельности компании (возможности интеграционного роста). Третий — добавление перспективных направлений, не связанных с текущим бизнесом компании (возможности диверсификационного роста).

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

Сначала компания решает, способна ли она расширить свою долю рынка, на котором уже работает, с помощью уже выпускаемых товаров (стратегия проникновения на рынок). Затем рассматривается вопрос о поиске или формировании новых рынков выпускаемой продукции (стратегия развития рынка). Далее компания оценивает возможность разработки новой, потенциально интересной продукции для имеющихся рынков (стратегия разработки новых товаров). Впоследствии она также рассмотрит возможность разработки и выпуска новой продукции для новых рынков (стратегия диверсификации). Рассмотрим для примера, как использовала возможности роста *ESPN*.[22]

ESPN

ESPN (телевизионная сеть развлекательных и спортивных передач) начала работу в 1978 г. в Бристоле, штат Коннектикут, с помощью одного спутника, транслировавшего матчи местных команд и международные спортивные конкурсы наподобие «Самый сильный человек планеты». Благодаря своей нацеленности на показ спортивных программ и выпуск спортивных новостей она быстро завоевала известность у телевизионных болельщиков. В начале 1990-х гг. компания разработала хорошо продуманный план: всегда быть рядом с болельщиками, желающими посмотреть соревнования, прочитать о них или обсудить последние новости из мира спорта. Компания реализовывала эту стратегию посредством распространения своего бренда на несколько новых категорий и к 2009 г. имела уже 10 кабельных каналов, веб-сайт, журнал, сеть ресторанов (*ESPN Zone*), более 600 местных радиостанций, книжное издательство, каталог спортивных товаров и онлайновый магазин, музыкальные и видеоигры и услугу мобильной связи. *ESPN* продолжает расширять сферу своего присутствия. Ее не обескуражила неудачная попытка вторжения на высококонкурентный рынок мобильной связи, предпринятая в 2006 г. Компания трансформировалась в 2007 г. из провайдера услуги в провайдера контента и совместно с *Verizon Wireless* запустила в действие *ESPN MNP*. *ESPN*, принадлежащая теперь *Walt Disney Company*, приносит $5 млрд дохода в год, но, возможно, наибольший вклад в укрепление силы ее торговой марки вносят ее особые

отношения с потребителями ее услуг. Не случайно один участник фокус-группы заявил: «Если бы *ESPN* была бы женщиной, я бы женился на ней».

Каким же образом компания *Musicale* может использовать основные стратегии интенсивного роста для увеличения объема продаж? Во-первых, *Musicale* может попробовать сделать так, чтобы существующие покупатели приобретали ее продукцию в большем количестве. Это возможно, если удастся разъяснение покупателям преимущества использования дисков для записи музыки или хранения данных. Во-вторых, компания может «перехватить» клиентуру конкурентов, если обнаружит недостатки в выпускаемой ими продукции или маркетинговых программах. И в-третьих, *Musicale* могла бы привлечь новых покупателей из числа тех, кто пока не пользуются компакт-дисками. Данный ход особенно эффективен, если число таких людей достаточно велико.

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

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

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

ИНТЕГРАЦИОННЫЙ РОСТ. Положение дел в компании может измениться в лучшую сторону при обращении к обратной, прямой или горизонтальной интеграции. Например, компания *Merck*, крупный производитель фармацевтических товаров, решила не ограничиваться разработкой и реализацией лекарств. В 1989 г. она создала совместное предприятие с *Johnson & Johnson*, обеспечив некоторым своим препаратам возможность продажи без рецепта. В 1991 г. она создала другое СП с *DuPont* для проведения фундаментальных исследований, а в 2000 г. — еще одно с *Schering-Plough* для разработки и сбыта препаратов, отпускаемых по рецептам. В 1997 г. *Merck* и *Rhone-Poulenc S. A.* (теперь *Sanofi-Aventis S. A.*) объединили свои подразделения, занимающиеся созданием лекарств для животных, образовав полностью интегрированную компанию *Merial Limited*. Наконец, в 2003 г. *Merck* приобрела *Medco* (дистрибьютора, специализирующегося на торговле лекарствами по почтовым заказам), а в 2006 г. — фармацевтическую фирму *Sirma Therapeutics*.

Однако горизонтальные слияния и альянсы не всегда оказываются удачными. Например, слияние *Sears* и *Kmart* не решило проблем ни одного из этих ритейлеров.[23] Зато возможностями интеграционного роста давно пользуются медиа-компании. Вот как описывается потенциал, который сулит компании *NBC* слияние с *Vivendi Universal Entertainment*, приведшее к образованию *NBC Universal*. Вероятно, автор отчасти выдает желаемое за действительное, однако возможности, заключенные в данной стратегии роста, он отразил верно:[24]

> *[Когда] кассовый фильм «Fast & Furious 4» («Быстрый и неистовый», производство Universal Pictures) выйдет на телеэкраны, транслировать его будет Bravo (принадлежащая NBC) или USA Network (принадлежащая Universal), за чем непременно последует предложение снять по мотивам фильма телесериал (снимать будет Universal Television Group), пилотные серии которого будут показаны на канале NBC. Далее телесериал будет показываться на Hulu.com (частично принадлежащем NBC), а Universal Studious в своем популярном парке развлечений создаст новый аттракцион.*

Как *Musicale* достичь интеграционного роста? Компания может приобрести предприятия одного или нескольких своих поставщиков (например, производителей пластмассы), чтобы получить возможность контролировать их деятель-

ность или более высокую прибыль (обратная интеграция). Она может «поглотить» несколько оптовых или розничных, желательно высокодоходных, торговцев (прямая интеграция). Наконец, *Musicale* может «захватить» одного или нескольких конкурентов при условии, что такие действия не противоречат законодательству (горизонтальная интеграция). Однако если и эти источники роста не обеспечивают желаемый объем продаж, компания может обратиться к возможностям диверсификации.

ДИВЕРСИФИКАЦИОННЫЙ РОСТ. Диверсификация имеет смысл в тех случаях, когда менеджмент уверен в перспективах роста бизнеса, который пока отсутствует в портфеле компании. Имеются в виду высокопривлекательные отрасли, для достижения успеха в которых необходимы компетенции, которыми как раз и обладает компания. К примеру, *Walt Disney Company*, начинавшая с производства мультипликационных фильмов, постепенно стала выдавать лицензии на использование своих знаменитых персонажей производителям различных товаров, вышла на рынок телевизионного вещания, открыв собственный канал *Disney Channel* и приобретя компании *ABC* и *ESPN*, открыла тематические парки отдыха, гостиницы и курорты.

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

СОКРАЩЕНИЕ И ЛИКВИДАЦИЯ НЕПЕРСПЕКТИВНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. Реализация стратегического плана предполагает не только развитие новых направлений бизнеса, но и осторожное сокращение, «уборку урожая» или ликвидацию неперспективных видов деятельности, с тем чтобы высвободить необходимые ресурсы и снизить расходы компании. Чтобы полнее сосредоточиться на своих операциях с кредитными картами, *American Express* в 2005 г. отделила от себя и сделала самостоятельной фирмой свое подразделение *American Express Financial Advisors*, которое занималось предоставлением страховых, консалтинговых, инвестиционных и брокерских услуг (оно было переименовано в *Ameroprise Financial*).

ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

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

Что же такое **корпоративная культура**? Большинство деловых людей вряд ли смогут дать четкую формулировку. Некоторые называют так «обмен опытом, истории, предания и порядки, которые характеризуют организацию». В то же время первое, с чем человек сталкивается в компании, — это проявление корпоративной культуры: стиль одежды сотрудников, манера общения друг с другом и клиентами. Когда Марк Херд стал директором *HP*, то одна из поставленных им целей заключалась в восстановлении знаменитого «стиля работы *HP*» — дружелюбной, но в то же время трезвой и практичной корпоративной культуры, которая щедро вознаграждает всех сотрудников, но требует взамен командной работы, роста производительности труда и прибылей.[25]

Культура, ориентированная на покупателя, может влиять на все аспекты организации. В некоторых случаях корпоративная культура развивается естественным образом, когда служащие компании воспроизводят манеры и особенности пове-

дения высшего руководителя. Майк Лазаридис, президент и один из исполнительных директоров компании *Research in Motion*, создавшей в свое время знаменитый гаджет «Blackberry», является настоящим ученым, получившим премию Киноакадемии за технические усовершенствования процесса съемки. Он проводит в штаб-квартире компании еженедельные инновационные семинары, посвященные проведению новых исследований и достижению целей компании. Как он утверждает: «Я думаю, что мы создали здесь инновационную культуру, и инженеры всегда имеют доступ ко мне. Все мои усилия направлены на продвижение инноваций».[26]

МАРКЕТИНГОВАЯ ИННОВАЦИЯ

Инновации в маркетинге играют важнейшую роль. Творческие идеи по совершенствованию стратегии могут возникать в самых разных звеньях организационной структуры компании.[27] Задача топ-менеджеров состоит, в частности, в обнаружении и продвижении новых перспективных идей, имеющихся у трех обычно недооцененных групп персонала: работников со свежими, новаторскими идеями; работников, удаленных от штаб-квартиры компании, и работников, пришедших из других отраслей. Каждая такая группа может оспаривать традиционные взгляды компании и предлагать новые идеи.

Немецкая *Reckitt Benckiser* стала новатором в стабильной индустрии чистящих средств для дома, обеспечивая 40% продаж за счет товаров, выпускаемых менее трех лет. Ее международный персонал поощряется к тому, чтобы лучше изучать привычки потребителей и вознаграждается за отличную работу. Во вставке «Маркетинг изнутри: разработка инновационного маркетинга» рассказывается, как некоторые ведущие компании внедряют инновации.

При выборе стратегии обязательно должны учитываться различные варианты возможного развития ситуации (**сценарный анализ**, впервые использованный в *Royal Dutch/Shell Group*). Такой анализ включает представление о будущем фирмы и различные предположения относительно факторов развития рынка. Обсуждая каждый из сценариев, менеджеры должны ответить на вопрос: «Что мы будем делать в этом случае?», выбрать наиболее вероятный сценарий и отслеживать события, подтверждающие или опровергающие его.[28] Поразмышляйте над тем, с какими вызовами сталкивается киноиндустрия.

Киноиндустрия

Успех *Netflix* (см. гл.15) и облегчение просмотра продолжительных развлекательных передач через Интернет способствовали снижению продаж DVD на 6,8% — и это снижение, по мнению экспертов, будет продолжаться. Недавнее появление *Redbox* с его тысячами киосков, в которых можно брать фильмы напрокат за $1 в день, создает еще одну угрозу кинобизнесу и продажам DVD. Киностудиям нужно готовиться к наступлению того дня, когда фильмы будут продаваться главным образом не через физическую сеть дистрибуции, а через компании спутникового и кабельного ТВ, предоставляющие видео по заказу. Хотя студии активно продают свою продукцию фирмам, владеющим кабельными каналами, продажи DVD по-прежнему обеспечивают им 70% прибыли. Для повышения объемов электронной дистрибуции без нанесения ущерба продажам DVD студии экспериментируют с новыми методами работы. Одни, подобно *Warner Bros.*, выпускают DVD одновременно с появлением онлайновых и кабельных версий фильмов. *Disney* подчеркивает свое дружественно-патерналистское отношение к фильмам под брендом «Disney», что обеспечивает более высокие продажи DVD и облегчает их перекрестное продвижение в тематических парках компании, на принадлежащих ей телеканалах и в ее магазинах. *Paramount* предпочел впервые показать «Jakass 2.5» на сайте *Blockbaster* совершенно бесплатно, чтобы вызвать интерес и обсуждение в широкой аудитории. Киностудии рассматривают всевозможные сценарии в процессе переосмысления своих бизнес-моделей в новых условиях, в которых DVD больше уже не правят бал.[29]

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА УРОВНЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

Процесс стратегического планирования на уровне СБЕ включает восемь этапов (рис. 2.3), которые мы рассмотрим в следующих разделах.

БИЗНЕС-МИССИЯ

Каждая СБЕ должна определить свою бизнес-миссию, отличную от более широкой миссии компании. Так, описанная выше компания — производитель осветительных приборов для телестудий может определить бизнес-миссию следующим образом: «Компания стремится к сотрудничеству с наиболее известными телестудиями, рассчитывая

Маркетинг изнутри

Разработка инновационного маркетинга

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

Подобным образом *P&G* добился того, чтобы 50% его новых продуктов создавались вне его исследовательских лабораторий — изобретателями, учеными и поставщиками, которые могли собственными силами реализовать свои идеи.

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

Мохамбир Сохни из *Northwestern* вместе со своими коллегами обозначили 12 измерений бизнес-инновации, которые образуют «инновационный радар» (табл. 2.5), и предположили, что бизнес-инновация подразумевает повышение *ценности* для покупателя, а не просто создание новых *вещей*, имеет множество оттенков, может осуществляться в любом измерении бизнес-системы и что она является систематической и требующей тщательного учета всех аспектов бизнеса.

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

Источники: Syeve Hamm, "Innovation: The View from the Top", *BusinessWeek*, April 3, 2006, pp. 52–53; Jena McGregor, "The Word's Most Innovative Companies", *BusinessWeek*, April 24, 2006, pp. 63–74; Rich Carlgard, "Digital Rules", *Forbes*, March 13, 2006, p. 31.

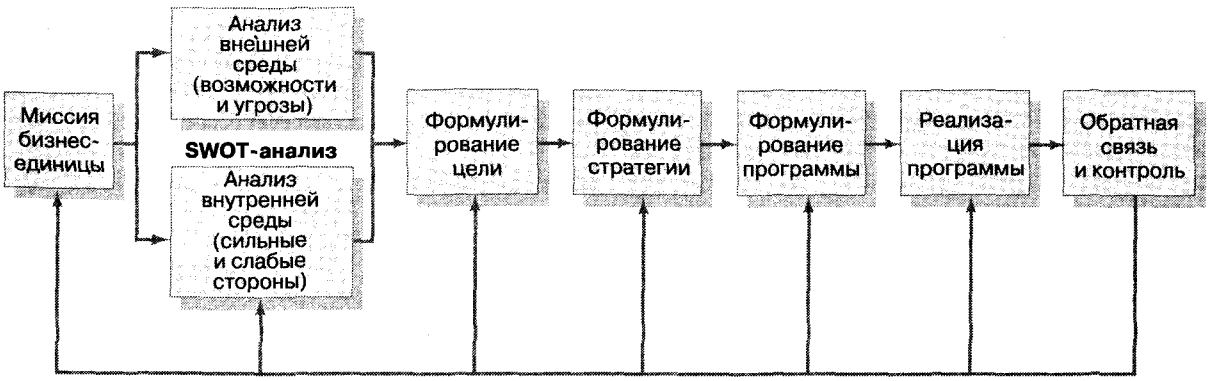


Рис. 2.3. Процесс стратегического планирования бизнес-единицы

Таблица 2.5

Двенадцать измерений бизнес-инновации

Измерение	Определение	Примеры
Предложения (ЧТО)	Разработка инновационного товара или услуги	Бритва «MACH3 Tubo Razor» фирмы *Gillette* iPod и iTune фирмы *Apple*
Платформа	Использование общедоступных деталей и блоков для создания производных предложений	Телематическая платформа «OnStar» фирмы *General Motors* Анимационные фильмы студии *Disney*
Решения	Создание интегрированных и кастомизированных предложений, полностью решающих проблемы покупателей	Логистические услуги «Supply Chain Solutions» фирмы *UPS* *DuPont Building Innovations* в сфере строительства
Покупатели (КТО)	Выявление неудовлетворенных потребностей покупателей и покупательских сегментов, не получающих необходимых услуг	*Enterprise Rent-A-Car* стремится заменить обычные фирмы по прокату автомобилей *Green Mountain Energy* сосредоточена на «зеленой энергии»
Покупательский опыт	Совершенствование взаимодействий с покупателями во всех точках контакта и на всем протяжении контакта	Концепция розничного банковского обслуживания *Washington Mutual Occasion* Концепция «магазина как места развлечения» фирмы *Kibela*
Обеспечение ценности	Переопределение способов получения оплаты или создание принципиально новых потоков доходов	Платный поиск *Google* Создатели блокбастеров делятся доходами с дистрибьюторами фильмов
Процессы (КАК)	Переопределение основных операционных процессов с целью повышения их эффективности и продуктивности	Производственная система компании *Toyota* Система проектирования «Design for Six Sigma» *General Electric*
Организация	Изменение формы, функции или содержания деятельности фирмы	Виртуальная организация партнерства, созданная *Cisco* Гибридная организация *P&G*, ориентированная на покупателей
Цепочка поставок	Переосмысление системы снабжения	«ProjectNet» фирмы *Moen* для сотрудничества с поставщиками в процессе разработки Использование в *General Motors Celta* интегрированных поставок и онлайновых продаж
Присутствие (ГДЕ)	Создание новых каналов дистрибуции или инновационных точек присутствия, включая такие места, где предложения могут быть куплены или использованы покупателями	Продажа музыкальных CD в кофейнях *Starbucks* *Diebold Remote Teller System* в сфере банковского обслуживания
Создание сети отношений	Создание интегрированных предложений, понятных сети	Услуга по дистанционному мониторингу лифтов фирмы *Otis* Сетевая система управления боевыми действиями Министерства обороны
Бренд	Использование бренда в новых областях	«Марочный венчурный капитал» *Virgin Group* *Yahoo!* как бренд стиля жизни

Источник: Mohanbir Sawhney, Robert C. Walcott, Inigo Aroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate", *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), p. 78. © 2006 by Massachusets of Technology. Все права сохранены.

в перспективе превратиться в привилегированного поставщика наиболее совершенных и надежных осветительных технологий». Обратите внимание, что достижение данной цели отнюдь не подразумевает сотрудничества с малоизвестными телестудиями, участия в ценовой конкуренции с другими производителями или планов по диверсификации производства.

SWOT-АНАЛИЗ

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

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

Основная цель исследования внешней среды заключается в осознании новых возможностей. Грамотный маркетинг во многих случаях как раз и являет собой искусство обнаружения, использования и извлечения прибыли из возможностей.[30] **Маркетинговая возможность** — область покупательских потребностей и интересов, удовлетворение которых с высокой долей вероятности принесет компании прибыль. Существует три основных источника рыночных возможностей.[31] Во-первых, компания может предложить рынку нечто такое, чего явно не хватает. Особых маркетинговых способностей это не требует, так как потребность довольно очевидна. Во-вторых, можно предложить тот же товар или услугу в новом или улучшенном качестве. Определить, как усовершенствовать товар или услугу, можно по-разному: можно попросить потребителей высказать свои предложения (*метод обнаружения проблемы*), представить себе идеальную версию товара (*метод идеала*), рассказать о порядке приобретения, использования и утилизации продукта (*метод цепочки потребления*). Третий источник нередко приводит к появлению идей совершенно новых товаров и услуг.

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

- Компания может извлечь выгоду из конвергенции отраслей и предложить новые для рынка гибридные товары или услуги. Пример: как минимум пять производителей мобильных телефонов выпустили модели со встроенными фотокамерами и возможностью подключения к глобальной системе позиционирования (GPS).
- Компания может упростить или рационализировать процесс покупки. Пример: потребители могут искать и покупать книги через Интернет. Действий по поиску самой низкой цены требуется меньше, а выбор намного больше, чем в любом обычном магазине.
- Компания может восполнять потребность в информации и консультациях. Пример: Guru.com помогает находить профессиональных экспертов по самым разным видам деятельности.
- Компания может кастомизировать товары или услуги, ранее предлагавшиеся исключительно в стандартном виде. *Timberland* предоставляет покупателям возможность выбирать цвета различных частей обуви, добавлять инициалы, цифры или орнаменты.
- Компания может предоставить покупателям новую возможность. Пример: пользователи компьютеров «iMac» могут создавать и редактировать «i-фильмы», а затем обмениваться ими через веб-сервер *Apple* с друзьями со всего света.
- Компания может доставлять товар или предоставлять услугу быстрее. Пример: компания *FedEx* придумала, как доставлять корреспонденцию быстрее Почтовой службы США.
- Компания может предложить товар по более низкой цене. Пример: фармацевтические фирмы создают типовые версии («дженерики») известных фирменных препаратов.

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

1. Можно ли убедительно представить целевому рынку(ам) выгоды новой возможности?
2. Можно ли определить и охватить целевой рынок(и) с помощью экономически эффективных средств информации и торговых каналов?
3. Обладает ли компания необходимыми способностями и ресурсами для обеспечения предлагаемых выгод или доступом к таким способностям и ресурсам?
4. Способна ли компания обеспечить новые выгоды лучше существующих или потенциальных конкурентов?
5. Соответствует ли прогнозируемая прибыльность установленному в компании пороговому уровню рентабельности инвестиций?

В матрице возможностей (рис. 2.4, *а*), в верхнем левом квадранте (1), представлены наиболее перспективные маркетинговые возможности компании, производящей осветительное оборудование для телестудий. Возможности, представленные в нижнем правом квадранте (4), слишком незначительны, чтобы их рассматривать. Возможности, представленные в верхнем правом (2) и нижнем левом квадрантах (3), требуют постоянного наблюдения на случай, если через какое-то время их привлекательность и вероятность успеха увеличатся.

Некоторые факторы внешней среды представляют собой угрозы. **Угрозы внешней среды** — это отрицательное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые в отсутствие защитных маркетинговых мероприятий приводят к сокращению объемов продаж или прибыли компании. Опасности классифицируются в соответствии с их серьезностью и вероятностью возникновения. На рис. 2.4, *б* представлена матрица угроз для той же компании, производящей осветительное оборудование для телестудий. В верхнем левом квадранте — основные угрозы, которые могут серьезно повредить компании, и их возникновение весьма вероятно. Чтобы избежать этих угроз, фирма должна подготовить план действий на случай возникновения чрезвычайных обстоятельств, в котором будет предусмотрена ее ответная реакция. В нижнем правом квадранте — незначительные опасности, которые можно игнорировать. Угрозы, представленные в

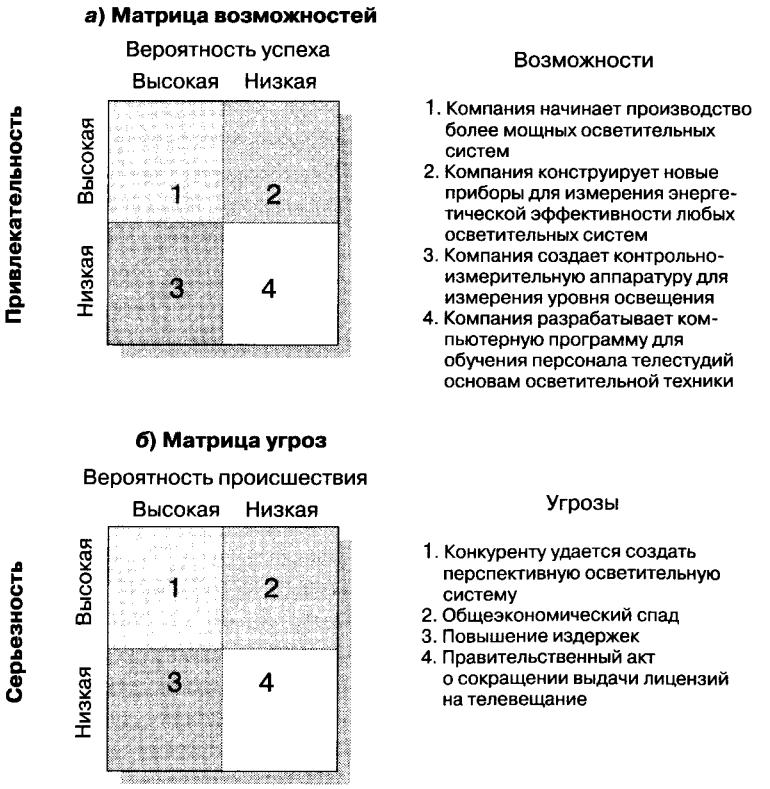


Рис. 2.4. Матрицы возможностей и угроз

верхнем правом и нижнем левом квадрантах, требуют постоянного наблюдения за их развитием.

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

Loan Bright

На веб-сайте *Loan Bright*, онлайновой компании ипотечного кредитования, потенциальные покупатели домов могут получить индивидуальный список заимодавцев с указанием условий предоставления ссуд. Первоначально *Loan Bright* зарабатывала деньги, продавая данные о покупателях наиболее известным компаниям ипотечного кредитования, в том числе *Wells Fargo Home Mortgage*, *Bank of America Mortgage* и *Chase Home Mortgage*. Эти компании преобразовывали полученные данные в целеуказания для своих отделов продаж. Но при этом возникали неприятные проблемы. С одной стороны, *Loan Bright* должна была угождать каждому из своих крупных клиентов, однако удовлетворять каждого из них становилось все труднее и требовало все больших затрат времени и ресурсов. Топ-менеджеры компании решили проанализировать рынок и сильные и слабые стороны *Loan Bright*. В результате они пришли к выводу, что им следует обслуживать не нескольких избранных клиентов, а более многочисленных индивидуальных специалистов по ипотечному кредитованию, которые откликались на рекламу компании в *Google* и были готовы покупать списки клиентов. Такая смена курса потребовала нового подхода к ведению бизнеса, включая замену старого 12-страничного контракта новым одностраничным и создания отдела обслуживания индивидуальных покупателей.[32]

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН). Осознание привлекательных возможностей внешней среды — одно, а понимание необходимых условий реализации подвернувшегося шанса — совсем другое. Отсюда следует необходимость оценки внутренних сильных и слабых сторон компании. Для этого можно использовать карту, приведенную во вставке «Памятка маркетолога: контрольная карта анализа сильных и слабых сторон компании».

Очевидно, что нет необходимости бросаться исправлять все выявленные слабости, так же как и особенно радоваться сильным сторонам. Вопрос в следующем: «Синица в руках или журавль в небе?» Что предпочтительнее: реализация возможностей имеющимися средствами или поиск более привлекательных перспектив, для достижения которых потребуются особые способности? Например, перед подобной дилеммой оказались менеджеры компании *Texas Instruments* (*TI*). Часть из них выступала за то, чтобы *TI* перешла на производство промышленной электроники (в чем была очевидная сила компании), другие отстаивали необходимость продолжения выпуска бытовой техники (хотя здесь компания испытывала очевидные проблемы с маркетингом).

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

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

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

1. *Цели должны быть организованы в иерархическую структуру* — от приоритетных до вторичных. Например, ключевой целью бизнес-единицы на определенный период может быть увеличение рентабельности инвестиций. В свою очередь, рентабельность может быть увеличена путем повышения прибыли или уменьшения объемов вложенного капитала. Прибыль может быть повышена посредством увеличения выручки от реализации или уменьшения затрат. Увеличение выручки может быть достигнуто путем расширения доли рынка и повышения цен. Таким образом, менеджер проходит путь от общих целей к более конкретным, которые он поставит перед отделами и отдельными сотрудниками.
2. *В формулировке цели, где это только возможно, должны присутствовать цифры.* Цель «увеличить рентабельность инвестиций» лучше сформулировать как «увеличить рентабельность инвестиций на 15% в течение двух лет».

ПАМЯТКА маркетолога

Контрольная карта анализа сильных и слабых сторон компании

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

3. *Цели должны быть реалистичными.* Они должны вытекать из анализа возможностей бизнес-единицы и ее сильных сторон, а не из пожеланий и предположений менеджмента.
4. *Цели должны быть согласованными.* Одна цель не должна противоречить другой.

Менеджерам приходится постоянно выбирать одну из альтернатив: краткосрочное повышение прибыли или ее рост в долгосрочной перспективе, глубокое проникновение на существующие рынки или поиск и развитие новых, увеличение прибыли или иных показателей, высокие темпы

роста или минимизация рисков. Каждое из этих компромиссных решений требует своей маркетинговой стратегии.[33]

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

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

Цели показывают, чего бизнес-единица хочет достичь, а **стратегия** — это план достижения желаемых результатов. Каждая компания должна иметь стратегию достижения поставленных целей.

ТРИ КЛАССА СТРАТЕГИЙ ПО М. ПОРТЕРУ. При всем многообразии стратегий Майкл Портер сгруппировал их в три класса: стратегия общего лидерства по издержкам, стратегия дифференцирования и стратегия концентрации.[34]

- Стратегия общего лидерства по издержкам. Компания с такой стратегией стремится к минимальным расходам на производство и распределение продукции, чтобы установить более низкие (в сравнении с конкурентами) цены и расширить свою долю рынка. Фирмы, следующие этой стратегии, должны уделять основное внимание разработке новой продукции, закупкам комплектующих, производству и физическому распределению. Маркетинговые навыки необходимы им в меньшей степени. Проблемы, которые возникают при ее исполнении, заключаются в том, что конкуренты могут установить еще более низкие цены, а фирме будет нечего им противопоставить.
- Стратегия дифференцирования. Компания стремится к достижению превосходства над конкурентами в существенно важных для покупателей областях, являющихся существенной частью рынка. Фирма культивирует те сильные стороны, которые обеспечивают ей желаемое отличие. Так, компания, стремящаяся к лидерству по показателям качества, должна производить или закупать лучшие комплектующие, тщательно их проверять, тщательно организовывать сборку, а также эффективно продвигать свою позицию поставщика высокого качества.
- Стратегия концентрации. Внимание компании фокусируется на одном или нескольких узких сегментах рынка. Фирма прекрасно осведомлена о потребностях покупателей и в своей деятельности следует стратегии лидирующих позиций по издержкам или дифференцированию.

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

Согласно М. Портеру, компании, придерживающиеся одной и той же стратегии, направленной на один и тот же целевой рынок, составляют **стратегическую группу**.[35] Той компании из группы, которой удается реализовать стратегию лучше всех, гарантирована наибольшая прибыль. *Circuiy City* пришлось уйти из бизнеса, потому что она не смогла выделиться среди других фирм на рынке бытовой электроники ни низкими ценами, ни наибольшей воспринимаемой ценностью, ни лучшим обслуживанием какого-либо сегмента рынка. М. Портер проводит разделительную черту между понятиями операционной эффективности и стратегии.

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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО. Нередко эффективная деятельность компании возможна только в рамках стратегического партнерства. Даже такие компании-гиганты, как *AT&T*, *Philips* и *Nokia*, для того чтобы выйти на лидирующие позиции, вынуждены вступать в стра-

тегические альянсы с национальными и/или транснациональными корпорациями, которые дополняют их возможности или позволяют достичь более высокого уровня ресурсного обеспечения.

Компания, планирующая выход на рынок другой страны, может прибегнуть к лицензированию продукции, создать совместное предприятие с местной фирмой или осуществлять закупки у местных поставщиков, дабы соответствовать требованиям по «объему отечественных комплектующих» в готовом изделии. Как результат многие компании стремительно развивают глобальные стратегические сети. Побеждает тот, чья стратегическая сеть окажется лучше. Например, *Star Alliance* объединяет 21 авиаперевозчика, включая таких, как *Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines, Air New Zealand* и *South Africa Airways*, в огромный, глобального типа союз, что позволяет пассажирам без особых хлопот при пересадках попасть практически в любой город мира.

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

1. Альянс на основе товаров и/или услуг, когда компания заключает с партнером лицензионное соглашение о выпуске последним ее товара или две компании совместно выпускают на рынок взаимодополняющие или новые продукты. В индустрии кредитных карт многие карты совместно продаются банками, такими как *Bank of America*, эмитентами кредитных карт, такими как *Visa*, и их аффилированными компаниями, такими как *Alaska Airlines*.
2. Союз по продвижению, когда компания продвигает на рынок продукцию или услуги партнера. Например, компания *McDonald's* часто заключает соглашения с *Disney* и использует в рекламе детских гамбургеров известных персонажей диснеевских фильмов.
3. Логистический союз, когда одна компания предлагает услуги по логистике продукту другой компании. *Warner Music Group* и *Sub Pop Records* создали в 1993 г. *Alternative Distribution Alliance* (*ADA*) как совместное предприятие для дистрибуции и производства записей музыки, принадлежащих независимым студиям. *ADA* является ведущим дистрибьютором записей музыки «инди» в США как на физических, так и на цифровых носителях.
4. Ценовой альянс, когда осуществляется координация ценовой политики с партнером (партнерами). Например, гостиницы и компании по прокату автомобилей практикуют взаимное предоставление скидок.

Обязательное условие подбора партнеров — творческий подход к их поиску, так как создание прочного союза, в котором каждый участник способствовал бы укреплению сильных сторон и преодолению слабостей остальных членов альянса, — задача весьма непростая. Квалифицированное управление союзом позволяет увеличить объем продаж компаний-участниц и сократить их расходы. Для поддержки стратегических альянсов корпорации создают новые структуры и рассматривают умение управлять ими как один из основных навыков. Это называется **менеджментом партнерских отношений** (*Partner Relationship Management, PRM*).[36]

Партнерства в сфере своих основных компетенций начинают создавать фармацевтические и биотехнологические компании. В одном только 2007 г. было создано около 700 таких партнерств.[37] После нескольких лет роста за счет поглощений и покупки долей двух десятков компаний крупнейший в мире оператор беспроводной связи *Vodafone* стал искать внешних партнеров для получения помощи в управлении своими активами.[38]

Vodafone

Чтобы подстегнуть внедрение инноваций и свой рост, *Vodafone* воспользовался программным обеспечением открытого источника и открытыми платформами, которые позволяют ему использовать в своих интересах креативность и умения других. С помощью его веб-портала *Betavine* программисты — профессионалы и любители — могут создавать и тестировать свои новейшие мобильные приложения в любой сети, а не только принадлежащей *Vodafone*. Хотя эти разработчики сохраняют свои права интеллектуальной собственности, *Vodafone* заранее получает представление о новейших тенденциях и гарантирует совместимость инноваций с возможностями своей сети. Некоторые из новейших приложений включают информирование в режиме реального времени о прибытии и отправлении поездов, о расписании сеансов в кинотеатрах и другие услуги. Компания, имеющая 289 млн клиентов в 27 странах и зарабатывающая в год $35 млрд, не имела также проблем с получением помощи от заинтересованных корпоративных партнеров. *Dell* совместно с *Vodafone* занимался разработкой лэптопов и недорогих нетбуков с встроенным широкополосным доступом к сетям *Vodafone*.

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ

После того как для бизнес-единицы принимаются основные стратегии, наступает время детальной разработки программ поддержки. Плохая реализация может погубить самую хорошую маркетинговую стратегию. Так, если предприятие решило добиться технологического лидерства, оно должно планировать программы усиления научно-исследовательского отдела, привлекать специалистов, разрабатывать новые, более совершенные товары, развивать технические познания торгового персонала, отражать свои технологические устремления в рекламе и т. д.

Когда программы подготовлены, маркетологи должны оценить связанные с ними расходы. Возникают следующие вопросы: стоит ли участвовать в той или иной специализированной выставке? Окупится ли специальная программа мотивации торгового персонала? Оправдано ли привлечение дополнительных торговых представителей? Метод учета затрат по видам деятельности, подробно описанный в гл. 5, поможет определить, обеспечит ли маркетинговая программа результаты, оправдывающие понесенные затраты.[39]

В процессе осуществления стратегии компания, помимо всего прочего, не должна упускать из виду интересы и потребности многочисленных заинтересованных лиц. Традиционно большинство компаний концентрировались на своих акционерах. Сегодня компании все лучше понимают, что если они не будут заботливо относиться к другим заинтересованным лицам — покупателям, работникам, поставщикам, дистрибьюторам, — то могут не получить достаточную прибыль для акционеров. Компания должна стремиться к чему-то бóльшему, нежели минимальное удовлетворение ожиданий разных заинтересованных групп. Например, компания может проявлять особое внимание к клиентам, заботиться о сотрудниках и обеспечивать пороговый уровень удовлетворения поставщиков. Главное — не оскорбить чувства представителей различных групп в отношении справедливости обращения с ними.[40]

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

Как считают специалисты консультационной компании *McKinsey*, стратегия — один из семи элементов организации управления компанией.[41] Первые три элемента — стратегия, структура и системы — это «железо», «несущие стены» организации. Оставшиеся — стиль, способности и навыки, сотрудники и совместные ценности — ее «программное обеспечение».

Первый из «мягких» элементов — *стиль* — означает, что сотрудники компании принимают и разделяют принятые в ней стиль поведения и образ мышления. Второй элемент — *способности и навыки* — говорит о том, что сотрудники обладают необходимой для реализации стратегии компании квалификацией. Третий элемент — *сотрудники* — подразумевает, что компания наняла способных работников, которые прошли хорошее обучение, и определила им соответствующие обязанности. Четвертый — *совместные ценности* — означает наличие у работников компании общих ценностных ориентиров. При наличии всех четырех элементов компании, как правило, удается успешно реализовать принятую стратегию.[42]

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И КОНТРОЛЬ

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

С течением времени стратегия компании неизбежно вступает в противоречие с условиями рыночной среды, которые меняются быстрее, чем элементы организации управления. Произ-

водительность компании может оставаться попрежнему высокой, но внешняя эффективность ее деятельности в условиях изменяющейся среды снижается. П. Друкер указывал, что важнее «делать правильные вещи» (внешняя эффективность), чем «делать вещи правильно» (внутренняя производительность). Наиболее успешные компании владеют искусством одновременного решения обеих задач.

Если реакция организации на изменения внешней среды замедляется, ее возвращение на утраченные позиции становится весьма проблематичным. Рассмотрим, к примеру, историю *KB Toys*. Основанная в 1922 г. для оптовой торговли конфетами, эта компания неоднократно успешно переопределяла свою основную деятельность — сначала она переключилась на продажу недорогих игрушек, а затем сумела извлечь выгоды из бурного развития торговых пешеходных зон. Фирма стала вторым в мире по объемам продаж розничным торговцем игрушек, но в конце концов сдала свои позиции под напором гипермаркетов и в результате неудачного приобретения *eToys*. Компания объявила себя банкротом в 1994 г., но возродилась в конце 1990-х гг. — но лишь для того, чтобы вновь оказаться банкротом и полностью распродать свои активы в конце 2008 г.

Организации, особенно крупные, характеризуются высокой инерцией. В них невозможно изменить какой-то один элемент, не затронув работу всей системы в целом. Одно из непременных условий успеха реформ, особенно в преддверии кризиса, — наличие в компании менеджера-лидера. Ключ к здоровью организации — в ее готовности к исследованию изменяющейся среды и к принятию новых целей и стилей поведения.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДУКТА: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Исходя из спущенных сверху целей, менеджеры разрабатывают для индивидуальных товаров, товарных линий, торговых марок, каналов или групп покупателей маркетинговые планы. Такой план должен быть на каждом уровне продукта (товарная линия, торговая марка) для достижения поставленных перед ним целей. **Маркетинговый план** — это письменный документ, отражающий все знания фирмы о рынке и показывающий, как она намеревается достигать своих целей.[43] В маркетинговом плане содержатся тактические указания по разработке маркетинговых программ и распределению финансовых ресурсов в течение периода планирования.[44] Это один из наиболее существенных результатов маркетингового процесса. Маркетинговый план задает ориентиры для торговой марки, продукта или компании. Некоммерческие организации используют маркетинговые планы для управления процессами сбора пожертвований, а государственные агентства — для пропаганды здорового питания и стимулирования туризма.

Более ограниченный по своему масштабу, чем бизнес-план, маркетинговый план описывает, как организация будет добиваться своих стратегических целей с помощью своих маркетинговых стратегий и тактик, имея в качестве стартовой точки своего покупателя. Он также связан с планами других отделов. Предположим, что маркетинговый план требует продажи 200 тыс. единиц товара в год. Производственный отдел должен обеспечить выпуск соответствующего объема продукции, финансовый отдел должен обеспечить получение необходимых средств для покрытия издержек, отдел кадров должен подготовить требуемое число продавцов и т. д. Без получения необходимой организационной поддержки и ресурсов ни один маркетинговый план не может быть успешно реализован.

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

Большинство маркетинговых планов составляют на один год вперед. Объем плана колеблется в пределах от 5 до 50 страниц. Мелкие фирмы могут составлять более короткие и менее формальные маркетинговые планы, а крупные

ПАМЯТКА маркетолога

Критерии хорошего маркетингового плана

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

1. Понятен ли план? Легко ли его понять и легко ли с ним действовать? Можно ли назвать содержание плана простым и практичным?
2. Конкретен ли план? Точны ли цели, измеримы ли они? Указано ли в плане, какие конкретно действия и мероприятия должны быть осуществлены, в какие сроки, кто отвечает за их выполнение, каков их бюджет?
3. Реалистичен ли план? Реалистичны ли цели по объему продаж, величины затрат, контрольные даты? Проводилась ли откровенная и честная критика плана на предмет выявления возможных неувязок и противоречий?
4. Доведен ли план до конца? Все ли необходимые элементы в нем содержатся?

Источник: Tim Berry and Doug Wilson, *On Target: The Book on Marketing Plans* (Eugene, OR: Palo Alto Software, 2000).

корпорации обычно требуют подробно структурированных документов. Для эффективного управления реализацией плана каждая его часть должна быть расписана во всех деталях. Иногда компания размещает свой маркетинговый план на своем веб-сайте, чтобы каждый мог познакомиться со всеми его разделами и предложить свои изменения.

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

СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

- *Резюме и содержание.* Маркетинговый план должен начинаться кратким обзором основных целей и рекомендаций. Резюме позволяет руководству компании быстро оценить основные положения плана. Вслед за кратким обзором должно следовать содержание, перечисляющее основные пункты плана, и пояснительная записка.
- *Анализ ситуации на рынке.* В этом разделе должны быть представлены актуальные данные относительно объемов продаж, затрат, рынка, конкурентов, различных факторов макросреды. Как определяется рынок, насколько он велик, как быстро он растет? Как формулируется товарное предложение и с какими критическими аспектами имеет дело компания? В качестве предыстории здесь может присутствовать наиболее важная информация о том, что происходило на рынке раньше. Все эти сведения используются в SWOT-анализе.
- *Маркетинговая стратегия.* Здесь менеджер товара определяет миссию, а также маркетинговые и финансовые цели. Также определяются покупательские группы и их потребности, которые будут удовлетворяться с помощью товарных предложений. Затем менеджер определяет конкурентную позицию товарной линии, на основании которой составляется план действий по достижению намеченных целей. Все это делается при содействии различных служб компании: отдела материально-технического снабжения, производства, сбыта, финансового отдела, отдела кадров. Менеджер должен быть уверен в том, что компания способна обеспечить эффективную реализацию плана. В маркетинговой стратегии должно содержаться четкое описание предлагаемой стратегии брендинга и стратегии работы с покупателями.
- *Финансовые прогнозы.* Финансовые прогнозы включают прогноз объема продаж (выручки от реализации), прогноз расходов и анализ безубыточности. В графе доходов показывается прогнозируемый объем продаж по месяцам и товарным категориям. В графе расходов указываются ожидаемые затраты на маркетинг с разбивкой по категориям. Анализ безубыточности показывает, сколько единиц товара необходимо продавать в месяц, чтобы покрыть месячные постоянные затраты и средние переменные затраты в расчете на единицу продукции. Более сложный метод оценки прибыли предполагает выполнение анализа риска. В этом случае мы получаем три оценки (оптимистическую, пессимистическую и наиболее вероятную) для каждой неопределенной переменной, влияющей на прибыль, при условии сохранения предполагаемой маркетинговой среды и маркетинговой стратегии на период планирования. Компьютер легко

может моделировать возможные результаты и рассчитывать вероятностное распределение, показывающее диапазон возможных значений дохода от инвестиций и их вероятностей.[45]

- *Контроль внедрения.* В последнем разделе маркетингового плана определяются мероприятия по контролю выполнения плана: мониторингу его состояния и внесению изменений. Как правило, цели и бюджет планируются на каждый месяц или квартал. Руководство компании ежемесячно или ежеквартально подводит итоги выполнения плана и при необходимости предпринимает корректирующие меры. Оценка прогресса и внесения в план изменений может включать ряд мероприятий внутреннего и внешнего характера. Некоторые компании включают в разделы, посвященные контролю, план действий на случай чрезвычайных обстоятельств. План на случай чрезвычайных непредвиденных обстоятельств определяет действия руководства в случае возникновения определенных неблагоприятных ситуаций, например таких, как ценовая война или забастовка.

Дополнительные рекомендации по составлению маркетингового плана и пример такого документа см. в приложении.

ВЫВОДЫ

1. Процесс предоставления ценности включает выбор (или идентификацию), предоставление (доставку) и продвижение (коммуникацию) повышенной ценности. Инструментом определения ключевых действий, создающих ценность и вызывающих затраты в данном конкретном бизнесе, является цепочка создания ценности.
2. Сильные компании уделяют значительное внимание управлению стержневыми бизнес-процессами, такими как разработка новых товаров, управление запасами, привлечение и удержание покупателей. Эффективное управление этими процессами подразумевает создание маркетинговой деловой сети, в которой компания тесно сотрудничает со всеми звеньями цепочки производства и распределения, от поставщиков сырья до розничной торговли. Сегодня конкурируют не компании, а маркетинговые деловые системы.
3. Согласно одной из точек зрения, холистический маркетинг обеспечивает максимизацию изучения ценности путем понимания взаимосвязей когнитивных пространств покупателя, пространств компетенций компании и ресурсного пространства партнеров; максимизацию создания ценности путем идентификации новых выгод покупателей в покупательском когнитивном пространстве, использования основных компетенций фирмы в сфере ее деятельности и выбор партнеров из системы партнерских отношений и управление ими, а также максимизацию предоставления ценности путем эффективного менеджмента взаимоотношений с покупателями, менеджмента внутренних ресурсов и менеджмента партнерских отношений.
4. Ориентированное на рынок стратегическое планирование есть управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей, навыков и ресурсов организации и изменяющихся рыночных возможностей. Цель стратегического планирования — формирование бизнеса и продукции компании, направленное на достижение целевой прибыли и темпа роста. Стратегическое планирование осуществляется на четырех уровнях: корпоративном, дивизиональном, уровне бизнес-единиц и товарном.
5. Корпоративная стратегия определяет границы и структуру стратегических планов подразделений и бизнес-единиц. Разработка корпоративной стратегии включает осуществление четырех мероприятий: определение корпоративной миссии, организацию стратегических бизнес-единиц (СБЕ), распределение ресурсов между СБЕ на основании рыночной привлекательности и развитости бизнеса, планирование новых и сокращение устаревших направлений деятельности.
6. Стратегическое планирование отдельных видов деятельности включает определение миссии, анализ внешних возможностей и внешних угроз, анализ внутренних сильных и слабых сторон, формулирование целей, формулирование стратегии, разработку программ поддержки, реализацию этих программ, установление обратной связи и осуществление контроля.
7. В каждой бизнес-единице на каждом уровне товара должен быть разработан маркетинговый план достижения поставленных целей. Маркетинговый план — один из важнейших результатов маркетингового процесса.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ЗАЧЕМ НУЖНА ДЕКЛАРАЦИЯ МИССИИ?

Практически у всех фирм имеется декларация о миссии. Она помогает направлять и воодушевлять работников, а также показывает, что в фирме представляет наибольшую важность для сторонних людей и организаций. Как правило, составление миссии сопряжено с длительными размышлениями и дискуссиями. В то же время критики называют многие миссии «беззубыми» и неконкретными. Кроме того, декларации о миссии разных фирм обвиняют в похожести, в одних и тех же пустых обещаниях.

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

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

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

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Cisco

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

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

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

Успешно пережив период коллапса доткомов, компания успешно реорганизовала себя в 11 групп новых технологий и одну маркетинговую организацию, которая должна была информировать рынок о товарном ассортименте компании и о конкурентных преимуществах ее продуктов лучше, чем это делалось прежде. В 2003 г. *Cisco* стала использовать новое маркетинговое послание: «Это власть сети. Сейчас». Международная кампания была нацелена на руководителей фирм и подчеркивала ведущую роль *Cisco* в сложной технологической системе, используя мягкий метод убеждения. Телевизионные рекламные ролики объясняли, как системы *Cisco* изменяют жизнь людей во всем мире, а в восьмистраничной рекламной брошюре название *Cisco* впервые упоминалось только на третьей странице. Мерилин Мерсеро, вице-президент *Cisco* по корпоративному маркетингу, поясняла: «Умная реклама вовлекает читателя в размышления и не вбивает вам в голову название бренда с первой же страницы».

В 2003 г. появились новые возможности, когда *Cisco* вышла на потребительский сегмент после приобретения *Linksys*, системы сетевого хранения данных. К 2004 г. *Cisco* предлагала уже несколько способов развлечься в домашних условиях, в том числе возможности беспроводного прослушивания музыки, просмотра видео и т. п. Так как предыдущие маркетинговые стратегии нацеливались на лиц, принимающих решения на уровне корпорации или отдела информационных технологий, то в 2006 г. *Cisco* начала кампанию ребрендинга, для того чтобы повысить осведомленность потребителей и общую ценность своего бренда. Кампания «Человеческая сеть» пыталась «гуманизировать» технологического гиганта с помощью его перепозиционирования и представления не просто как поставщика коммутаторов и маршрутизаторов, а также посредством информирования о его критической роли в установлении связей между людьми с помощью новых технологий. Начальные результаты были позитивными. Доходы *Cisco* за 2006–2009 гг. выросли на 41% за счет увеличения продаж как на потребительском, так и на деловом рынке. К концу 2008 г. доходы *Cisco* достигли $39,5 млрд, и «Business Week» поставил ее на 18-е место в списке крупнейших глобальных брендов.

После выхода на потребительский рынок *Cisco* должна была разрабатывать уникальные способы установления связи с обыкновенными покупателями. Одно недавнее изобретение, получившее название «Cisco Connected Sports», представляет собой платформу, которая превращает спортивные стадионы в соединенные между собой цифровыми каналами интерактивные площадки. Компания уже преобразовала стадионы команд «Dallas Cowboys», «New York Yankees», «Kansas City Royals», «Toronto Blue Jays» и «Miani Dolphins» в «первичные ощущения болельщиков» и планирует добавить к этому перечню еще несколько команд. Спортивные фанаты могут виртуально общаться с игроками с помощью системы организации видеоконференций «Telepresence». Цифровые дисплеи, установленные на стадионе, позволяют болельщикам следить за ходом других матчей, заказывать еду и просматривать местный трафик. Кроме того, телевизионные панели, повсеместно установленные на стадионе, гарантируют, что болельщик постоянно сможет следить за игрой — даже в туалете.

Сегодня *Cisco* продолжает покупать компании — в 2004–2009 гг. было совершено около 40 приобретений, которые помогают ей проникать на новые рынки, в том числе бытовой электроники, специального ПО для бизнеса и компьютерных серверов. Эти приобретения соответствуют стремлению *Cisco* к увеличению интернет-трафика, что конечном итоге должно привести к росту спроса на ее сетевые электронные устройства. Однако, выходя на эти новые рынки, *Cisco* получает и новых конкурентов, таких как *Microsoft*, *IBM* и *Hewlett-Packard*. Для успешной конкуренции с ними *Cisco* нужно направлять свои рекламные усилия и на потребителей, и на бизнес, используя в том числе социальные сети и блоги.

Вопросы

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

Источники: Marquerite Reardon, "Cisco Spenbs Millions on Becoming Household Name", *CNET*, October 5, 2006; Michelle Kessler, "Yech Giants Build Bridge to Consumers", *USA Today*, March 13, 2006; Maria Matzer, "Cisco Faces the Masses", *Los Angeles Times*, August 20, 2008.

Часть II

СБОР МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Глава 3

Сбор информации и оценка маркетинговой среды

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

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

Разработка и воплощение на практике маркетинговых планов требуют ряда важных решений. Принятие подобных решений — это и особое искусство, и целая наука одновременно. Для того чтобы понять особенности принятия маркетинговых решений и проникнуться идеей этого процесса, компаниям необходимо владеть самыми последними данными о макротенденциях и микроэффектах, характерных для сфер их деятельности. Организации, придерживающиеся концепции холистического маркетинга, осознают, что маркетинговая среда постоянно предоставляет им новые возможности и угрозы. Именно поэтому они понимают всю значимость постоянного наблюдения за ней и стараются адаптироваться к новым условиям как можно скорее.

Финансовый кризис и экономический спад 2008–2009 гг. вызвали глубокие изменения в поведении потребителей, которые стали сокращать и перераспределять свои расходы. Продажи таких дискреционных товаров, как игрушки, одежда, ювелирные украшения и мебель, снизились. Продажи брендов предметов роскоши, таких как «Mercedes» в течение многих лет поддерживавшиеся бэби-бумерами, упали на треть. В то же время бренды, предлагавшие простые и недорогие решения, процветали. Доходы *General Mill's* от продаж таких фаворитов рынка, как «Cheerios», «Wheaties», «Progresso soup» и «Hamburger Helper», росли. Изменилось также и то, как и где стали совершать покупки потребители, в результате чего продажи недорогих частных торговых марок резко пошли вверх. Практически все маркетологи спрашивали себя, не наступил ли новый век умеренности и бережливости, и, если да, то как следует на это реагировать.

Фирмы корректируют свои способы ведения бизнеса не только по причине склонности потребителей проявлять экономию. Практически все отрасли сталкиваются с серьезными изменениями в технологической, демографической, социально-культурной, природной и политико-правовой средах. В этой главе мы рассмотрим, как фирмы могут разрабатывать процессы для выявления и отслеживания важных макроэкономических тенденций. Мы также узнаем, как маркетологи могут составлять надежные прогнозы продаж. А в гл. 4 будут изучены способы проведения более специализированных исследований, направленных на изучение конкретных маркетинговых вопросов и проблем.

КОМПОНЕНТЫ СОВРЕМЕННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

На долю маркетологов выпадает наибольшая ответственность за выявление самых значимых изменений, происходящих на рынке. Как никто другой в компании, они обязаны отслеживать тенденции и искать новые возможности. Каждый менеджер должен наблюдать за маркетинговой средой, однако у маркетологов есть два преимущества. Во-первых, они располагают специальными методами сбора информации и, во-вторых, проводят больше времени, взаимодействуя с покупателями и наблюдая за конкурентами.

Некоторые компании разрабатывают и внедряют маркетинговые информационные системы, позволяющие менеджерам постоянно быть в курсе многих деталей поведения, желаний и предпочтений потребителей.

Dupont

Компания *Dupont* организовала для своего подразделения *Dacron Polyester,* которое занимается поставками наполнителей для подушек и продвигает на рынке собственный бренд «Comforel», исследование рынка, целью которого стало выявление личного отношения потребителей к подушкам. Из полученных результатов следовал вывод, что люди не торопятся расставаться со своими старыми подушками: 37% опрошенных отзывались о своих отношениях с подушками, словно об отношениях «давно поженившейся пары», а 13% сравнивали подушки с «другом детства». Исследование показало, что люди мнут подушки перед сном по-разному (исследователи насчитали аж пять вариантов), причем женщины больше предпочитают оставлять подушки ровными, а мужчины более склонны их складывать. То обстоятельство, что больше всего респондентов высказали предпочтение использовать сразу несколько подушек, побудило компанию продавать большее количество подушек в парных упаковках, а также поставлять на рынок подушки с различной степенью мягкости и плотности наполнителя.[1]

Маркетологи располагают подробной информацией и о поведении потребителей в других странах. Им доподлинно известно, что швейцарцы — страстные любители шоколада, греки опередили остальной мир в потреблении сигарет, чехи выпивают больше всех пива, а португальцы — вина. В табл. 3.1 показаны результаты сравнения стран по этим и другим показателям. Обратите также внимание на межрегиональные различия в США: жители Сиэтла покупают в расчете на душу населения больше зубных щеток, чем жители любого другого американского города, жители Солт-Лейк-Сити потребляют больше всех леденцов, жители Нового Орлеана — кетчупа, а жители Майами — сливового сока.[2]

Компании, владеющие точной информацией, могут правильнее выбирать свои рынки, разрабатывать лучшие предложения и лучше осуществлять маркетинговое планирование. *Michigan Economic Development Corporation* (*MEDC*) тщательно изучила демографическую информацию о туристах, приезжающих в штат Мичиган и в конкурирующие города на Среднем Западе, для разработки нового маркетингового послания и новой программы развития туризма. Эта информация помогла *MEDC* в 2004–2008 гг. дополнительно привлечь 3,8 млн туристов, пополнить бюджет штата на $805 млн и увеличить объем налоговых поступлений на $56 млн.[3]

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

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

Таблица 3.1

Примеры лидерства стран по различным показателям

Наивысший показатель рождаемости	Нигер	6,88 ребенка на одну женщину
Наивысшие расходы на образование, в процентах от ВВП	Кирибати	17,8% ВВП
Наибольшее число абонентов мобильной связи	Китай	547 286 000
Наибольшее число аэропортов	США	14 951
Наивысшие расходы на оборону, в процентах от ВВП	Оман	11,40%
Наибольшее число беженцев	Пакистан	21 075 000 человек
Наивысший процент разводов	Аруба	4,4 развода на 1000 человек
Наибольшее число цветных телевизоров на 100 домохозяйств	Объединенные Арабские Эмираты	99,7 телевизора
Наибольшее число абонентов мобильной связи на душу населения	Литва	138,1 абонента на 100 жителей
Наивысшее число посещений кинотеатров	Индия	1 473 400 000 посещений
Наивысшее потребление пива на душу населения	Чехия	81,9 л на душу населения
Наивысшее потребление вина на душу населения	Португалия	33,1 л на душу населения
Наивысший показатель потребления сигарет на душу населения	Греция	8,2 сигареты на человека в день
Наивысший ВВП на душу населения	Люксембург	$87 490
Наивысший объем частных пожертвований в процентах от ВВП	Швеция	1,03% ВВП
Наивысшая экономическая зависимость от сельского хозяйства	Либерия	66% ВВП
Наивысший процент работающего населения	Каймановы Острова	69,20%
Наивысший процент работающих женщин	Белоруссия	53,30%
Наиболее интенсивное движение на дорогах	Катар	283,6 автомобиля на 1 км дорог
Наибольшее число гибнущих в дорожных авариях	Южная Африка	31 погибший на 100 000 населения
Наибольшее число приезжающих туристов	Франция	79 083 000
Наивысшая ожидаемая продолжительность жизни	Андорра	83,5 года
Наивысшая доля диабетиков во взрослом населении	Объединенные Арабские Эмираты	19,5% населения в возрасте 20–79 лет

Источник: CIA World Book, htpps://www.cia.gov/library/publications/the-world-factboo/geos/xx.html от 24 июля 2009 г.; *The Economist's Pocket World in Figures*, 2009 edition, www.economist.com

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО УЧЕТА И СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО НАБЛЮДЕНИЯ

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

ЦИКЛ ЗАКАЗ—ОПЛАТА

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

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

Таблица 3.2

Исследование информационных потребностей

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

и точно. Как правило, клиенты останавливают свой выбор на поставщиках, гарантирующих своевременную доставку заказов. Покупатели и торговые представители отправляют свои заявки по факсу или электронной почте. Затем заказы поступают на компьютеризированные склады, где без промедления выполняются. А тем временем отдел расчетов столь же быстро рассылает счета. Все большее число компаний для достижения наивысших показателей скорости, точности и эффективности цикла «заказ—оплата» используют в своей деятельности Интернет и экстранеты.

Fossil Group

Fossil Group Australia разрабатывает и продает новые модели аксессуаров и одежды по всему миру. Ее руководителям групп работы с клиентами обычно не хватало точной информации о калькуляции цен и о запасах при принятии заказов от оптовых покупателей. Предметы, пользовавшиеся высоким спросом, часто отсутствовали на складе, что создавало проблемы для ритейлеров. После того как фирма внедрила мобильную систему контроля продаж, предоставляющую текущую информацию о наличии имеющихся запасов, число принятых, но своевременно не выполненных заказов снизилось на 80%. Теперь фирма имеет запасы, соответствующие потребностям ритейлеров, и отгружает заказанные товары в течение нескольких часов, а не нескольких дней, как раньше.[4]

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПРОДАЖ

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

Panasonic

Panasonic производит цифровые фотоаппараты, плазменные панели и другую бытовую электронику. После того как компания перестала добиваться своих целей по сбыту, она решила доверить управление своими запасами своим покупателям. Теперь объемы запасов находятся в более точном соответствии с объемами потребления и показатель доступности товаров, требуемых покупателями, вырос с 70 до 95%. Среднее время нахождения товаров в каналах дистрибуции снизилось до 5 недель, и продажи плазменных панелей выросли с 20 тыс. до 100 тыс. единиц. *Best Buy*, один из первых покупателей, который стал участвовать в новой системе управления запасами, повысил статус *Panasonic* среди своих поставщиков новых моделей телевизоров.[5]

Компании, умело использующие «куки» (небольшие фрагменты данных, отправленные веб-сервером и хранимые на компьютере пользователя), преуспевают в целенаправленном маркетинге. Многие потребители охотно соглашаются с ними сотрудничать. Недавнее исследование показало, что 49% индивидов признало, что «куки» имеют для них большое значение при пользовании Интернетом. Эти пользователи не только не удаляют «куки», но даже ожидают кастомизированных маркетинговых предложений.

Интерпретация данных о продажах требует большой осторожности. Майкл Делл поясняет: «Предположим, у дилера в наличии имеется три желтых "Ford Mustang", а покупатель хочет красный. Продавец быстренько убеждает клиента, что желтый "*Mustang*" лучше, и заключает сделку. А на завод поступает сигнал: смотрите-ка, желтые "*Mustang*" пользуются спросом!»[6]

БАЗЫ ДАННЫХ, ХРАНИЛИЩА ДАННЫХ И ДОБЫЧА ДАННЫХ

В современных компаниях информация организована в виде баз данных: баз данных покупателей, товаров, торговых работников и т. д. При необходимости сведения из разных баз объединяются. Например, в базе данных покупателей содержатся имя, адрес, история покупок, а в некоторых случаях еще и демографические и психографические (деятельность, интересы, мнения) данные по каждому покупателю. Вместо «коврового бомбометания» (массовой рассылки новых предложений всем без исключения покупателям) компания проводит оценку своих клиентов по таким критериям, как дата последней покупки, частота покупок, стоимость покупок. Предложение направляется только тем, кто набирает достаточно высокий балл. Помимо экономии почтовых расходов такой подход еще и обеспечивает двузначный процент откликов.

Все вышеперечисленные данные «складируются», но остаются доступными принимающим решения лицам. Кроме того, при помощи квалифицированных аналитиков-статистиков может осуществляться так называемая добыча данных: поиск необслуживаемых сегментов рынка, новейших покупательских тенденций и другой полезной информации. Для добычи еще более глубоких результатов данные о покупателях могут кросс-табулироваться с информацией о товарах и продавцах. Используя собственную технологию, банк *Wells Fargo*, к примеру, приобрел возможность отслеживать и анализировать каждую банковскую операцию, совершаемую ее клиентами, общее число которых равняется 10 млн. При этом для банка не имеет значения, осуществляются эти операции через банкоматы, банковские филиалы или непосредственно в режиме онлайн через Интернет. Когда информация о транзакции объединяется с личной информацией, поступающей от клиента, *Wells Fargo* получает возможность немедленно обратиться к потребителям с нацеленными предложениями. Как следствие банку удается продавать 4 различных продукта каждому покупателю, в то время как средний показатель по отрасли составляет 2,2 продукта на каждого покупателя.[7] *Best Buy* также извлекает выгоды из таких новых, более полных баз данных.

Best Buy

Best Buy за семь лет собрала базу данных о 75 млн домохозяйств общим объемом свыше 15 терабит. Эта база данных содержит информацию о всех взаимодействиях с покупателями — от телефонных звонков и «кликов» до адресов доставки и выплаты возмещений — и с помощью сложного алгоритма позволяет распределить три четверти своих покупателей, т. е. более 100 млн человек, по нескольким категориям, таким как «Buzz» (молодые любители новой техники), «Jill» (неработающие женщины из предместий, воспитывающие детей), «Barry» (состоятельные профессионалы) и «Ray» (отцы семейств). Фирма применяет также модель пожизненной ценности покупателя, измеряющую уровень прибыльности транзакций и факторы покупательского поведения, которые повышают или снижают ценность отношений с покупателем. Наличие такой подробной информации о потребителях позволяет *Best Buy* использовать целевой маркетинг и программы стимулирования интереса покупателей, получая на них позитивный отклик.[8]

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО НАБЛЮДЕНИЯ

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

До появления Интернета вам в буквальном смысле нужно было выходить в поле, чтобы на-

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

Маркетинговое наблюдение должно вестись в законной и этичной форме. В 2006 г. частная фирма по сбору информации *Diligence* выплатила аудитору *KPMG* $1,7 млн за то, что по заказу крупного российского конгломерата незаконно получила у *KPMG* информацию об одной зарегистрированной на Бермудах инвестиционной фирме. Один из соучредителей *Diligence* под видом офицера британской разведки убедил члена команды аудиторов *KPMG* поделиться с ним конфиденциальной информацией.[10]

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

- *Обучить торговый персонал умению замечать происходящие перемены и сообщать о них маркетологам.* Продавцы и торговые агенты — «глаза и уши» компании, имеющие прекрасные возможности для сбора информации, которую нельзя заполучить другими методами. Но они заняты прежде всего своими непосредственными обязанностями и не всегда способны переключиться на поиск и передачу сведений. Поэтому фирма должна сделать роль «сборщиков информации» особенно привлекательной для всего персонала, непосредственно контактирующего с покупателями. Торговые агенты и продавцы непременно должны знать, какую информацию и кому им следует сообщать. *Grace Performance Chemicals*, подразделение компании *W. R. Grace*, поставляет материалы и химические препараты организациям строительной и тароупаковочной отраслей. Торговые представители Grace получили указание исследовать способы инновационного использования клиентами компании производимых ею товаров и предложить варианты возможных новых товаров. Например, некоторые покупатели использовали водоотталкивающие материалы, производимые *Grace Performance Chemicals*, для шумоизоляции своих автомобилей, а также для ремонта обуви и палаток. В результате было разработано семь идей новых товаров, продажи которых принесли компании миллионы.[11]
- *Поощрять своих дистрибьюторов, розничных торговцев и других посредников передавать ей все сколько-нибудь существенные замечания.* Маркетинговые посредники часто оказываются ближе к покупателю и к конкуренту и могут сообщать полезные идеи. *ConAgra* вместе с несколькими своими ритейлерами, такими как *Safeway*, *Kroger* и *Wal-Mart*, инициировала проведение исследования для выяснения того, как и почему люди покупают продукты. Выяснив, что покупатели, приобретавшие ее бренды попкорна «Orville Redenbacher» и «Act II», обычно приобретали затем и «Coke», *ConAgra* вместе с торговыми сетями организовала в магазинах специальные выкладки обоих продуктов. Объединив информацию от ритейлеров со своими собственными догадками, *ConAgra* установила, что многие матери с началом учебного года переключаются на покупку продуктов быстрого приготовления. В результате она организовала кампанию «Сезон заботливых мамаш», чтобы помочь ритейлерам лучше учесть сезонное изменение потребностей домохозяйств.[12]
- Нанимать независимых экспертов для сбора информации. Многие компании поручают вести маркетинговое наблюдение сторонним специалистам.[13] Провайдеры услуг и ритейлеры для оценки работы своих сотрудников могут воспользоваться услугами так называемых тайных покупателей, которые оценивают чистоту в торговых помещениях, качество товаров и отношение продавцов к покупателям. Использование медицинскими учреждениями «тайных пациентов» помогло сократить время ожидания в очередях, улучшить разъяснение больным смысла назначаемых процедур и подо-

брать для показа в комнатах ожидания телепередачи, не вызывающие стрессов.[14]

- *Развивать внешние связи компании.* Компания может получать сведения о конкурентах, приобретая их товары, участвуя в различных выставках и «днях открытых дверей», изучая публикуемые отчеты, посещая собрания акционеров, беседуя с их бывшими и нынешними служащими, дилерами, дистрибьюторами, поставщиками и перевозчиками, анализируя рекламу, а также изучая отзывы о конкурентах.
- *Организовать консультационную группу потребителей.* В нее могут войти наиболее активные и опытные клиенты компании. Например, *GlaxoSmithKline* поддерживает онлайновые контакты с желающими сбросить лишний вес и, по ее утверждениям, узнает таким образом гораздо больше, чем при использовании фокус-групп, о предпочтениях покупателей по самым разным вопросам — от упаковки таблеток для снижения веса до форм проведения маркетинговых кампаний в магазинах.[15]
- *Воспользоваться государственными информационными ресурсами.* Компания может обратиться к соответствующим государственным органам за данными переписи населения, отраслевой статистики и др. Бюро переписей США предоставляет информацию об изменениях численности населения страны, о составе демографических групп, о региональной миграции и о структуре семей. Компания *Nielsen Claritas* объединяет цифры переписей с результатами обследования потребителей и с результатами собственных исследований для таких своих клиентов, как *The Weather Channel, BMW* и *Sovereign Bank.* Используя информацию об адресах и телефонах покупателей, *Nielsen Claritas* помогает фирмам выбирать и покупать списки почтовых адресов для конкретных покупательских кластеров.[16]
- *Покупать маркетинговую и другую информацию у специализированных фирм.* В США к числу известных специализированных поставщиков информации относятся такие компании, как *A. C. Nielsen Company* и *Information Resources, Inc.* Они собирают информацию об объемах продаж в разных товарных категориях и подверженности потребителей воздействию разных медиа. Данные, собранные исследовательскими фирмами, обходятся гораздо дешевле, чем данные, получаемые при самостоятельном изучении рынка. Например, *Biz360* и ее партнеры по онлайновому контенту предоставляют в режиме реального времени информацию об охвате новостными каналами зрителей и о мнениях потребителей по более чем 70 тыс. традиционных и новых медиа (пресса, ТВ, веб-сайты, блоги и т. п.).[17]

СБОР МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В ИНТЕРНЕТЕ

Онлайновая обратная связь с покупателями облегчает сбор и распространение информации в глобальных масштабах и существенно снижает связанные с этим затраты. Благодаря появлению в Интернете онлайновых досок объявлений, форумов, чатов и блогов сведения об оценке, данной одним покупателем товару или поставщику, могут распространиться среди огромного количества прочих потенциальных покупателей и, конечно же, среди маркетологов, постоянно нуждающихся в информации о конкуренции на рынке.

Существует пять основных способов, с помощью которых маркетологи могут в режиме онлайн найти важную информацию о сильных и слабых сторонах товаров конкурентов, краткие комментарии и общий рейтинг товаров, услуг или поставщиков.[18]

- Форумы, посвященные независимым обзорам потребительских товаров и услуг. Эти форумы проводятся на таких веб-сайтах, как Epinions.com, Rateital.com, Consumerreview.com и Bizrate.com. Сайт Bizrate.com объединяет информацию из двух разных источников. Первым источником являются зарегистрированные пользователи Bizrate.com, общее количество которых составляет 1,2 млн человек. Некоторые из них добровольно проявляют желание составлять рейтинги и предоставлять компании обратную связь, способную оказаться полезной другим покупателям. Вторым источником служат результаты опросов о качестве обслуживания, предоставляемые покупателями магазинов, указанных на Bizrate. Преимущество таких веб-сайтов в том, что они являются полностью независимыми от поставщиков товаров и услуг.

- Веб-сайты обратной связи дистрибьюторов или агентов по сбыту. Эти веб-сайты предоставляют как позитивные, так и негативные обзоры товаров или услуг, однако они принадлежат непосредственно самим магазинам или дистрибьюторам. Веб-сайт Amazon.com, к примеру, предоставляет возможность интерактивного получения обратной связи. Воспользовавшись ею, покупатели, читатели, редакторы и просто любые заинтересованные лица могут посмотреть рецензии и обзоры всех товаров, представленных на веб-сайте. Elance.com — онлайновый поставщик профессиональных услуг, позволяющий подрядчикам выражать свой уровень удовлетворенности от сотрудничества с субподрядчиками и подробно рассказывать о приобретенном ими опыте.
- Комбинированные веб-сайты, предоставляющие как отзывы покупателей, так и мнения экспертов. Подобные веб-сайты распространены в сфере финансовых услуг и высокотехнологичных товаров, требующих профессиональных знаний. Zdnet.com, онлайновый советник по высокотехнологичным товарам, одновременно предлагает вниманию посетителей обзоры экспертов и комментарии с оценками потребителей, характеризующие простоту использования, особенности и надежность товаров. Zdnet подсчитывает общее число положительных и отрицательных оценок, а также количество загрузок компьютерных программ с веб-сайта за определенный период времени (как правило, за неделю или за месяц). Преимущество веб-сайта такого типа заключается в том, что поставщик товара имеет возможность сравнить различные мнения, как экспертов, так и потребителей.
- Веб-сайты по приему жалоб покупателей. Подобные форумы предназначены преимущественно для недовольных покупателей. К примеру, Planetfeedback.com позволяет потребителям высказываться об имевших место неблагоприятных случаях взаимоотношений с теми или иными компаниями. Другой веб-сайт, Complaint.com, предназначен для покупателей, которые желают выразить свое недовольство компаниями или предлагаемыми ими товарами.
- Блоги. Существуют десятки миллионов блогов и множество социальных сетей, предлагающих личные мнения, обзоры, рейтинги и рекомендации практически по любой теме, — и их число продолжает расти. Такие принадлежащие *Nielsen* фирмы, как *BuzzMetrics* и *Scout Labs*, анализируют блоги и социальные сети для получения представления о чувствах потребителей.

РАСПРОСТРАНЕНИЕ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Многие компании имеют собственные центры маркетинговой информации, которые занимаются сбором и распространением результатов текущих наблюдений за рыночной средой. Сотрудники таких центров отслеживают наиболее важные публикуемые в средствах массовой информации, включая Интернет, новости и обзоры, а затем рассылают менеджерам по маркетингу специально подготовленные информационные бюллетени. Процесс сбора информации о конкурентах осуществляется с наибольшей пользой, когда он тесно координируется с процессом принятия решений.[19]

С учетом скорости распространения информации в Интернете осуществлять действия на основе онлайновой информации нужно очень быстро. Следующие две компании извлекают немалые выгоды благодаря своему активному подходу к использованию онлайновой информации:[20]

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

АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ

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

ПОТРЕБНОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ

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

- Мода в отличие от тенденций непредсказуема, существует недолго и не имеет социального, экономического или политического значения. Компания, удовлетворяющая связанные с модой желания, может получить неплохую прибыль (так было, например, с игрушками для животных, куклами из кусочков материи или покемонами), однако успех здесь определяется прежде всего удачей.[21]
- **Тенденция** — относительно долго существующее направление развития или последовательность событий. Тенденции более предсказуемы и продолжительны, нежели мода. К примеру, возникшая в последние годы тенденция к внимательному отношению к своему здоровью и правильному питанию привела к появлению новых государственных стандартов и негативного паблисити для фирм, предлагающих мало полезные для здоровья продукты. *Macaroni Grill* кардинально изменила свое меню, включив в него несколько низкокалорийных, блюд после появления в СМИ многочисленных негативных откликов: «The Today Show» назвала ее сэндвич с курятиной и артишоками недопустимо калорийным, а в своем ежегодном списке неполезных ресторанных блюд журнал «Men's Health» назвал один из ее высококалорийных десертов «худшим десертом в Америке».[22]
- **Мегатенденции** описываются как «медленно развивающиеся крупные социальные, экономические, политические и технологические изменения, которые, оформившись в течение длительного времени (7–10 лет и дольше), оказывают влияние на людей».[23]
- Чтобы помочь маркетологам выявить культурные сдвиги, способные создать новые возможности или угрозы, некоторые фирмы предлагают свои социально-культурные прогнозы. К примеру, компания *Yankelovich Monitor* ежегодно опрашивает 2500 человек и отслеживает 35 социальных тенденций, таких как похудение, мистицизм, жизнь одним днем, независимость от вещей, сенсуализм. В отчетах компании приводится процент населения, разделяющий и не разделяющий то или иное мнение. Разумеется, сама по себе рыночная возможность не гарантирует успеха, даже если новый продукт технически осуществим. Для определения потенциала прибыльности новой возможности необходимо проводить исследование рынка.

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ МАКРОСРЕДЫ

Конец первого десятилетия нового века принес новые проблемы: резкий спад на фондовом рынке, оказавший воздействие на сбережения, инвестиции и пенсионные фонды; рост безработицы; корпоративные скандалы, глобальное потепление климата и другие экологические угрозы и, конечно же, всплеск терроризма. Данные драматические события встали в один ряд с имевшимися ранее долгосрочными тенденциями, существенным образом влиявшими на глобальный экономический ландшафт.[24]

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

будучи доступными (экономический фактор), могут в конце концов изменить отношения и поведение людей (социальная/культурная сила).

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СРЕДА

Демографические тенденции являются весьма стабильными в краткосрочном и среднесрочном периодах. Сложно найти оправдание компании, оказавшейся не готовой к демографическим изменениям.

Главный демографический фактор, за которым следят маркетологи, — население, которое и образует самые разные рынки. Маркетологи наблюдают за показателями численности и темпов роста населения различных городов, регионов и стран; его возрастной структурой и этническим составом; уровнем образования; структурой домашних хозяйств; региональными различиями.

РОСТ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Пожалуй, для характеристики роста населения земного шара лучше всего подходит эпитет «взрывной». В 2010 г. на Земле проживало уже 6,8 млрд человек. Если темпы прироста населения не изменятся, то к 2040 г. число жителей нашей планеты превысит 9 млрд человек.[25] Таблица 3.3 предлагает интересный взгляд на состав населения Земли.[26]

Наиболее высокие темпы роста населения наблюдаются в странах и сообществах, которые никак не могут себе этого позволить. На самые неразвитые регионы нашей планеты в настоящее время приходится 76 % всего населения, причем численность их жителей ежегодно возрастает на 1–2%, в то время как численность жителей развитых стран увеличивается всего на 0,3% в год.[27] В результате использования достижений современной медицины уровень смертности населения развивающихся стран постоянно снижается, однако рождаемость остается довольно стабильной.

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

Таблица 3.3

Мир как деревня

Если бы наш мир можно было бы представить как деревню с населением в 100 человек, то в нем:

- 61 житель будет азиатом (из них 20 китайцев и 17 индийцев), 14 жителей будут африканцами, 11 — европейцами, 8 — латино- или южноамериканцами, 5 — североамериканцами и только один будет родом из Австралии или Океании
- По меньшей мере 18 жителей не будут уметь читать или писать, но 33 жителя будут иметь мобильные телефоны, а 16 — доступ в Интернет.
- 18 жителей будут моложе 10 лет, а 11 — старше 60. Число мужчин и женщин будет равным
- В деревне будет 18 автомобилей
- 63 человека будут проживать в ненадлежащих санитарных условиях
- 32 жителя будут христианами, 20 — мусульманами, 14 — последователями индуизма, 6 — буддистами, 16 не будут принадлежать ни к какой вере, а 12 будут принадлежать к прочим религиозным течениям
- 30 человек окажутся безработными или занятыми лишь частично, а из 70 постоянно работающих 28 будут заняты в сельском хозяйстве, 14 — в промышленности, а остальные 28 — в сфере услуг
- 53 человека будут жить менее чем на $1 в день. Один житель деревни будет болен СПИДом, 26 будут курить, а 14 — иметь избыточный вес.
- К концу года один житель деревни умрет, а на свет появится два новых, так что население вырастет до 101 человека

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

Маркетинг изнутри

Как найти золото в основании пирамиды

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

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

Многие фирмы находят теперь креативные способы работы в развивающихся странах. В Бразилии, Индии, странах Восточной Европы и на других рынках *Microsoft* запустил свою новую программу «FlexGo», позволяющую пользователю предварительно оплачивать не полную стоимость готового к работе ПК, а только то время, на которое ему требуется компьютер. Когда оплаченное время истекает, ПК останавливает свою работу и для ее возобновления пользователь должен сделать новый платеж.

Некоторые фирмы используют выгоды «обратной инновации», т. е. сначала разрабатывают новые продукты в таких странах, как Китай и Индия, а затем начинают их продажу по всему миру. После того как *GE* успешно разработала электрокардиограф стоимостью $1 тыс., предназначенный для сельских больниц в Индии, и портативный прибор УЗИ на базе ПК для Китая, она начала продавать эти устройства в США. *Nestle* перепозиционировала свой бренд низкокалорийной лапши «Maggi», популярной в сельских районах Пакистана и Индии, в качестве недорогого и полезного для здоровья продукта в таких странах, как Австралия и Новая Зеландия.

Источники: C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of Pyramid* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2010); Bill Breen, "C. K. Prahalad: Pyramid Schemer", *Fast Company*, March 2007, p. 79.

ВОЗРАСТНАЯ СТРУКТУРА

Население различных стран мира значительно различается по возрастной структуре. На одном полюсе — Мексика, страна с очень молодым и быстрорастущим населением, на другом — Япония, жители которой — одни из старейших в мире. Если на первом полюсе наиболее популярными товарами являются молоко, пеленки, школьные принадлежности и игрушки, то на втором потребляется во много раз больше товаров для пожилых людей.

Однако нельзя забывать о том, что в настоящее время имеет место глобальная тенденция к старению населения. В 1950 г. в мире проживал всего 131 млн человек старше 65 лет, в 1995 г. их число перевалило за 371 млн. К 2050 г. каждый десятый житель Земли будет старше 65 лет. В США «бумеры» — люди, родившиеся в 1946–1964 гг., — составляют группу численностью 36 млн человек, или 12% от общего населения страны. К 2011 г. численность людей 65 лет и старше будет расти быстрее, чем численность населения в целом в каждом из 50 штатов.[28]

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

ЭТНИЧЕСКИЕ И ДРУГИЕ РЫНКИ

Различия между странами проявляются и в расовом, и в этническом составе населения. Одним из полюсов является Страна восходящего солнца, население которой состоит в основном из этни-

ческих японцев. Противоположность Японии — США, где гражданство имеют люди практически всех национальностей. Многие по-прежнему называют США «плавильным котлом» наций, но, как нам представляется, о смешении национальностей не может быть и речи. Сегодня это, скорее, «салатница» — общество, в котором все этнические группы стараются поддерживать национальные отличия, развивать собственную культуру.

Как показала перепись населения США 2000 г., население страны, составившее 276,2 млн человек, на 72% состоит из представителей белой расы, 13% приходится на афроамериканцев, 11% — на латиноамериканцев. Быстрее всего возрастает численность латиноамериканской группы, основные подгруппы которой представлены мексиканцами (5,4%), пуэрториканцами (1,1%) и кубинцами (0,4%). Выходцы из Азии составляют 3,8% населения США, причем самую крупную группу образуют китайцы, далее следуют филиппинцы, японцы, индийцы и корейцы. Латиноамериканцы и выходцы из Азии проживают в основном на западе и на юге США. Кроме того, 25 млн граждан США (более 9% населения) родились в других странах.

Все чаще напоминающая о себе мегатенденция, заключающаяся в увеличении доли латиноамериканцев в общей численности населения США, свидетельствует о крупном сдвиге «центра тяжести» нации. За прошедшее десятилетие половину всех новых сотрудников компаний США составили именно латиноамериканцы. После смены еще двух поколений латиноамериканцы могут составить четверть всех трудящихся в стране. Несмотря на то что доходы латиноамериканских семей являются не самыми высокими, их покупательная способность неуклонно растет.

Получаемый ими чистый доход рос вдвое быстрее, чем у остальной части населения, и к 2012 г. может достигнуть $1,2 тлрн.

Компании наперебой стремятся улучшить производимые ими товары и усовершенствовать свой маркетинг, пытаясь таким образом охватить эту быстро растущую и наиболее влиятельную группу потребителей.[29] Исследование, выполненное испаноязычным медиагигантом *Univision*, показало, что 78% испаноговорящих зрителей с большей вероятностью покупают товар, если он рекламируется на испанском. Компания *Fisher-Price*, понимая, что многие испаноязычные матери не знали в детстве ее бренда, отказалась от обращений к их прошлому. Теперь в ее рекламе показывается радость матери и ребенка, вместе играющих игрушками *Fisher-Price*.[30]

Каждая этническая группа имеет специфические потребности и покупательские привычки. Известно значительное число компаний, производящих продукты питания, одежду и мебель, ориентированные на одну или несколько таких групп.[31] Однако маркетологи не должны допускать чрезмерных обобщений. В каждой этнической группе имеются подгруппы, заметно различающиеся между собой.[32] Например, в 2005 г. фирма *Yankelovich Monitor* выделила на рынке афроамериканцев шесть сегментов, различающихся по социальным и поведенческим характеристикам: «соревнующихся», «стремящихся», «дотягивающихся», «достигающих», «элит» и «консерваторов». Самыми крупными и, возможно, самыми влиятельными являются «дотягивающиеся» (24%) и «достигающие» (27%), имеющие очень разные потребности. Первые, которым около 40 лет, постепенно продвигаются к американской мечте. Они часто в одиночку воспитывают своих детей и имеют на попечении пожилых родственников; их средний доход составляет около $28 тыс., и они стремятся потратить свои деньги наиболее разумным способом. «Достигающие» имеют более четкое понимание своего «я» и более конкретные планы на будущее. Их средний доход составляет около $55 тыс., и им требуются идеи и информация для повышения качества их жизни.[33]

Потребители отличаются не только этнической и расовой принадлежностью. В США более 52 млн людей с ограниченными физическими возможностями — это огромный рынок для компаний, специализирующихся на доставке товаров на дом, например *Peapod*, а также для всевозможных медицинских фирм.

УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ

По уровню образования любое общество можно разделить на пять групп: неграмотные, люди с неполным средним образованием, со средним образованием, со средним техническим и с высшим образованием. Более двух третей из 785 млн неграмотных взрослых людей проживают в восьми странах (Индия, Китай, Бангладеш, Пакистан, Нигерия, Эфиопия, Индонезия и Египет); две трети от общего числа неграмотных людей в мире составляют женщины.[34] В Соединенных Штатах весьма высока доля людей, окончивших колледж:

около 54% людей 25 лет и старше закончили колледж, 28% имеют степени бакалавра, а 10% — более высокие степени. Такое большое число образованных людей в США во многом определяет высокий спрос на книги, журналы и услуги туристических компаний, а также предложение рабочей силы.

СТРУКТУРА ДОМАШНЕГО ХОЗЯЙСТВА

«Традиционная» семья состоит из мужа, жены (иногда их родителей) и детей. Однако в 2010 г. лишь одно из каждых пяти домохозяйств в США состояло из двух супругов и детей до 18 лет. Прочие домохозяйства образовывали холостые одиночки (27%); семьи только с одним родителем (8%); бездетные семейные пары и пары, дети которых живут отдельно (32%); люди, проживающие исключительно с неродственниками (5%), и прочие типы семей (8%).[35]

Все больше людей расходятся или разводятся и в дальнейшем предпочитают не вступать в новый брак или женятся, но не собираются заводить детей. Каждая такая группа имеет свой набор потребностей и свои покупательские привычки. Например, представителям OPOP-группы (одиночки, живущие раздельно, овдовевшие и разведенные) требуются небольшие квартиры, недорогие и компактные предметы мебели, бытовая техника, а также продукты питания в небольших упаковках.[36]

Нетрадиционных домохозяйств теперь появляется больше, чем традиционных.

Маркетологам следует уделять большое внимание специфическим потребностям нетрадиционных домохозяйств, так как их число постоянно растет. По оценкам ученых и практиков маркетинга, доля геев и лесбиянок в общем населении США составляет от 4 до 8%, причем в городах она оказывается выше.[37] Даже так называемые традиционные домохозяйства становятся не такими, как прежде. Мужчины-«бумеры» женятся позднее, чем их отцы или деды. Они покупают больше товаров и больше участвуют в воспитании детей. *Dyson*, производитель высококачественных пылесосов, обращается к молодым отцам семейства посредством использования в своей продукции революционных технологий. До того как *Dyson* появился на рынке США, он даже не рассматривал мужчин в качестве потенциальных покупателей пылесосов. Теперь же мужчины составляют 40% от числа покупателей продукции *Dyson*.[38]

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА

Одна из важнейших характеристик рынка — покупательная способность населения. Общий уровень платежеспособного спроса зависит от текущих доходов населения, уровня цен, сбережений, долгов и доступности кредита. Тенденции, влияющие на покупательную способность населения, имеют большое значение для маркетинга. Они могут оказывать сильное воздействие на деятельность компаний, в частности тех, которые ориентированы на состоятельных и чувствительных к цене покупателей.

ПСИХОЛОГИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. Что отражают новые модели расходования средств, возникшие в период рецессии 2008–2009 гг.: краткосрочные корректировки покупательского поведения или долгосрочные изменения?[39] Одни эксперты уверены, что рецессия действительно поколебала веру потребителей в экономику и изменила их личную финансовую ситуацию. «Бессмысленные» траты теперь практически не делаются; готовность сравнивать магазины, торговаться и использовать скидки стала нормой. Другие же считают, что более строгое расходование семейного бюджета отражает лишь спад в экономике, а не фундаментальное изменение поведения. Поэтому устремления потребителей останутся теми же самыми, а их расходы восстановятся после улучшения экономической ситуации.

Выявление наиболее вероятного долгосрочного сценария — особенно для группы людей в возрасте 18–34 лет — помогло бы маркетологам лучше тратить свои деньги. После нескольких месяцев исследований на рынке бэби-бумеров *Starwood* инициировала программу, призванную предложить доступные, но по-прежнему стильные гостиничные альтернативы своим дорогим сетям *W*, *Sheraton* и *Westin*. Нацеливаясь на аудиторию, которая одновременно стремилась и к экономии, и к роскоши, компания создала две недорогие сети отелей: *Aloft*, номера в которой выглядели как роскошные городские апартаменты, и *Element*, в которой имелось все необходимое для современной комфортной жизни, включая здоровое меню в ресторанах и ванны с гидромассажем.[40]

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОХОДОВ. В каждой стране мира складывается только ей присущие уровень и пропорции распределения доходов. Известны четыре типа отраслевых структур:

обеспечивающая существование экономика (возможности для торговли ограничены); *страна, экспортирующая природные ресурсы*, например Заир (медь) или Саудовская Аравия (нефть), где имеется привлекательный рынок горнодобывающего оборудования, оборудования по хранению материалов, грузовых автомобилей, предметов роскоши; *страна с развивающейся промышленностью* (Индия, Египет, Филиппины), где с развитием промышленности возникает прослойка относительно богатых людей и небольшой, но растущий средний класс, представители которых предъявляют спрос на совершенно новые товары; *индустриальная экономика*, страны с привлекательным рынком сбыта всех типов товаров.

В маркетинге в соответствии с устойчивыми пропорциями распределения доходов обычно выделяют пять типов стран: 1) очень низкие доходы; 2) преимущественно низкие доходы; 3) очень низкие и очень высокие доходы; 4) низкие, средние и высокие доходы; 5) преимущественно средние доходы. Представим себе рынок сбыта автомобилей «Lamborghini», цены которых превышают $150 тыс. В странах первого и второго типов рынок таких машин практически отсутствует. С другой стороны, эта марка пользуется огромной популярностью в Португалии (тип 3). Эта страна — одна из беднейших в Западной Европе, но в ней проживает достаточное количество богатых семей, которые могут позволить себе столь дорогое средство передвижения.

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

В последнее время все большее значение приобретает экономический аспект, касающийся миграции производителей и поставщиков услуг в другие страны. Находясь в Индии, *Infosys* предоставляет аутсорсинговые услуги таким фирмам, как *Cisco*, *Nordstrom*, *Microsoft* и др. Почти 25 тыс. работников, которых ежегодно нанимает эта быстрорастущая компания, оцениваемая в $4 млрд, проходят необходимую подготовку в учебном центре *Infosys*, расположенном недалеко от Банголора.[41]

СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ СРЕДА

Люди в зависимости от своих вкусов и предпочтений проявляют различную покупательную способность по отношению к тем или иным товарам. Общество формирует убеждения, ценности и нормы каждого человека.

- **Мнение людей о самих себе.** Люди отличаются друг от друга по степени концентрации на удовлетворении собственных желаний. В США, например, в 1960–1970-х гг. часть людей («любители удовольствий») искали развлечений, перемен, а другие стремились к «самореализации». Сегодня, напротив, большинство людей придерживаются куда более консервативных взглядов. (Сравнительные данные о способах времяпрепровождения представлены в табл. 3.4.) Компании должны сознавать, что на рынке присутствует много разных групп с разными представлениями о самих себе.
- **Мнения людей о других.** Нас волнует преступность и другие социальные проблемы. Мы хотели бы жить в более гуманном обществе. В то же время многие люди ищут себе подобных и избегают контактов с незнакомцами, им хватает серьезных и длительных отношений с друзьями и близкими. Все это является предзнаменованием роста спроса на социальные товары и услуги, стимулирующие прямые связи между индивидами, — клубы здоровья, круизы и религиозную деятельность, а также признаком роста рынка «социальных суррогатов», позволяющих одиноким людям отвлечься от своих проблем, — телевидения, домашних видеоигр, компьютеров.
- **Отношения между людьми и организациями.** Недавняя волна сокращений рабочих мест в компаниях США и череда корпора-

Таблица 3.4

Наиболее популярные способы проведения досуга в США

	1995 г., %	2008 г., %
Чтение	28	30
Просмотр телепередач	25	24
Проведение времени с семьей/детьми	12	20
Посещение кинотеатров	8	8
Рыбалка	10	7
Отдых с использованием ПК	2	7
Работа в саду	9	5
Просмотр фильмов, взятых напрокат	5	5
Пешеходные прогулки	8	6
Физические упражнения (аэробика, занятия на тренажерах)	2	8

Источник: Harris Interactive. Ответы без подсказки на вопрос: «Назовите два-три ваших излюбленных способа проведения досуга». http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=980. База: все взрослые.

тивных скандалов привели к тому, что американцы уже не столь доверчиво воспринимают лозунги о корпоративных ценностях, многие относятся к ним просто цинично.[42] Компании должны найти новые способы завоевания доверия покупателей и работников. Им необходимо пересмотреть некоторые аспекты деятельности, чтобы завоевать репутацию добропорядочной организации, проанализировать рекламные обращения, чтобы удостовериться в их честности.[43]

- **Взгляды людей на общество.** Некоторые индивиды стремятся защитить общество, в котором живут («охранители»). Другие пытаются управлять им («деятели»). Третьи хотят взять от жизни все («потребители»). Четвертые стремятся изменить его в соответствии со своими взглядами («реформаторы»). Пятые ищут в жизни что-то большее («искатели»). А шестые хотели бы убежать, скрыться от мира («эскаписты»).[44] Отношение людей к обществу зачастую проявляется в структуре потребления. «Деятели», как правило, хорошо одеваются, отдают предпочтение изысканным блюдам, не испытывают недостатка в деньгах. «Реформаторы» ведут более скромный образ жизни, водят малолитражные автомобили, носят простую одежду и т. д. «Эскаписты» и «искатели» составляют основную часть завсегдатаев кинотеатров и концертных залов.
- **Отношение людей к природе.** С исторической точки зрения человек всегда пытался, используя технологии, подчинить себе внешнюю среду. В последнее время, однако, в людях проснулось чувство хрупкости окружающего мира, они осознали, что природные ресурсы не безграничны, понимают, что своими действиями могут нанести вред природе. Данная тенденция находит выражение в повышении интереса к туризму, особенно пешему, походам на лодках, рыбной ловле, а значит, возрастает спрос на обувь для туристов, палатки и прочие принадлежности для любителей отдыха на природе.
- **Отношение людей к мирозданию.** Каждый человек имеет определенные убеждения относительно происхождения мира и своего места в нем. Большинство американцев являются монотеистами, хотя их религиозные убеждения и приверженность к обрядам с течением времени неуклонно ослабевают. Отдельные евангелические движения стремятся вернуть людей в лоно организованной церкви. Некоторые религиозные течения исчезли, а на их место пришли религии Востока, мистицизм, оккультизм, движение за расширение человеческого потенциала.

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

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

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

Маркетологи имеют возможность воздействовать на вторичные убеждения, но шансы добиться трансформации базовых ценностей практически равны нулю. Например, некоммерческая организация «Матери против пьяных водителей» в США не пытается ограничить свободу употребления алкогольных напитков, а лишь призывает слишком много выпивших американцев возвращаться домой на такси. Эта же организация выступает за повышение минимального возраста покупателей, начиная с которого им разрешается приобретать спиртные напитки.

Хотя базовые ценности отличаются особой устойчивостью, изменения в культурной среде все-таки происходят. С появлением в 1960-х гг. таких течений, как хиппи, битло- и элвисоманы, изменились прически, одежда, сексуальные нормы и цели жизни многих, если не всех, молодых людей. У современной молодежи свои герои и кумиры — панк-рок-группа «Green Day», звезда НБА ЛеБрон Джеймс и скейтбордист и сноубордист Шаун Уайт.

СУБКУЛЬТУРЫ. В любом обществе существуют **субкультуры**, т. е. объединяемые общими ценностями, общим жизненным опытом устойчивые группы людей. Представители субкультур обладают одинаковыми предпочтениями, взглядами на мир и отличаются единым стилем поведения. Работая с определенной группой людей, маркетологи порой получают неожиданные выгоды. Например, подростки пользуются у них особой любовью, потому что именно они определяют, какая музыка, мода, развлечения, идеи и подходы будут популярны в обществе. Компаниям-производителям известно, что, если им удастся еще в подростковом возрасте привлечь внимание человека к некой торговой марке, вполне вероятно, что индивид на протяжении многих лет будет оставаться лояльным поставщику. Представители компании *Frito-Lay*, в которой на долю от реализации товаров, ориентированных на подростков, приходится 15% доходов, утверждают, что недавно наблюдался всплеск популярности чипсов среди взрослых. Директор фирмы по маркетингу заявил: «Это потому, что мы привлекли их, когда они были подростками».[45]

ПРИРОДНАЯ СРЕДА

Мы уже отмечали, что ухудшение состояния окружающей среды — одна из важнейших современных проблем. Во многих городах мира загрязнение воды и воздуха достигло критических пределов. Особую опасность вызывают отдельные химикаты, ухудшающие качество воздуха, почвы и воды. В Западной Европе партии «зеленых» идут на решительные меры с целью привлечения внимания общественности к проблеме промышленных отходов. В Соединенных Штатах правила охраны окружающей среды закреплены соответствующими нормативными актами, контроль исполнения которых в политической и социальной средах осуществляют организации, подобные *Sierra Club* и *Friends of the Earth*.

Движение за охрану окружающей среды инициировало принятие целого пакета законов, которые отрицательно сказались на развитии некоторых отраслей промышленности. Металлургические компании и фирмы из сферы коммунальных услуг вложили миллиарды долларов в строительство очистных сооружений и переход на более экологичные виды топлива. Производители автомобилей вынуждены были начать установку дорогостоящих катализаторов выхлопных газов, поставщики моющих средств разрабатывают безопасные в экологическом отношении товары. Широкие возможности откроются перед теми компаниями и маркетологами, которым удастся найти новые решения старой проблемы — сделать стремление к процветанию безопасным для окружающей среды. Рассмотрим следующие решения, обусловленные заботой о чистоте воздуха:[46]

- Около четверти выбросов двуокиси углерода, составляющей 80% всех парниковых газов, обеспечивают тепловые электростанции. Базирующаяся в Дублине фирма *Airtricity* управляет ветроэлектростанциями, расположенными в США и Великобритании. Эти электростанции дают более дешевую электроэнергию и не загрязняют атмосферу.

Маркетинг изнутри

Революция «зеленого маркетинга»

Озабоченность потребителей вопросами экологии вполне реальна. Опросы показали, что доля взрослых американцев, считающих, что глобальное потепление создаст серьезные проблемы в их будущей жизни, выросла с 25% в 1998 до 40% в 2008 г. Исследование, выполненное *Mediamark Research & Intelligence* в 2008 г., установило, что, по мнению почти двух третей граждан США, «сохранение окружающей среды» является важным жизненным принципом. По данным опроса, проведенного Стэндфордским университетом в 2007 г., 94% респондентов были готовы «изменить что-нибудь в своей жизни, чтобы улучшить экологию», а 50% заявили, что они готовы пойти на такие изменения прямо сейчас.

Однако превращение этой обеспокоенности в согласованные экологические действия потребителей представляет собой длительный процесс. Исследование, проведенное *TNC* в 2008 г., показало, что лишь 26% американцев занимаются «активным поиском экологически дружелюбных продуктов». В ходе опроса, проведенного в 2008 г., лишь 28% респондентов заявили, что за последние пять они «серьезно изменили» свои покупательские и повседневные привычки в целях защиты окружающей среды. По данным другого исследования, потребители больше озабочены вопросами экологии в местах своего проживания, например чистотой близлежащих рек и озер, чем более общими экологическими проблемами, такими как угроза глобального потепления. Как правило, изменения в поведении потребителей следуют за изменениями в их установках.

Тем не менее, как показывают исследования *GfK Roper Consulting*, ожидания потребителей в отношении изменения поведения корпораций существенно изменились, и во многих случаях эти ожидания выше, чем требования к самим себе. Однако все потребители имеют разную чувствительность к проблемам экологии, и по степени этой чувствительности их можно разделить на пять групп (рис. 3.1). Хотя некоторые маркетологи полагают, что молодые люди сильнее озабочены вопросами экологии, чем более старшие по возрасту потребители, многие исследования показывают, что потребители среднего и пожилого возраста подходят к вопросам экологической ответственности более серьезно.

В прошлом программы «зеленого маркетинга», инициируемые компаниями применительно к конкретным продуктам, не всегда оказывались полностью успешными. Для этого могло иметься несколько причин. Потребители могли подумать, что продукт имеет низкое качество, поскольку является «зеленым», или что он называется «зеленым» просто для привлечения к нему внимания. Те же «зеленые» продукты, которые имели успех, убеждали потребителей в том, что они действуют в своих собственных интересах и в долго-

- Транспорт является вторым главным источником глобального потепления, обеспечивающим пятую часть от всех выбросов в атмосферу двуокиси углерода. Канадская фирма *Westport Innovations* разработала конверсионную технологию — непосредственного впрыска топлива под высоким давлением, — позволяющую использовать в дизельных двигателях более экологичный сжиженный природный газ, что обеспечивает сокращение эмиссии парниковых газов на четверть.
- Из-за использования для приготовления пищи обыкновенных печей во многих сельских районах Юго-Восточной Азии наблюдается ухудшение качества воздуха. Человек, готовящий пищу на дровяной печи или керогазе, вдыхает за день такое же количество вредных веществ, как и при выкуривании двух пачек сигарет. *Sun Ovens International* из Иллинойса изготавливает малогабаритные солнечные печи, в которых солнечные лучи с помощью зеркал направляются на нагревательный элемент. Такие печи, используемые теперь уже в 130 странах, позволяют экономить деньги и сокращать выбросы парниковых газов.

Все больше фирм осознает необходимость интегрировать вопросы экологии в свои стратегические планы. К числу важных тенденций в природной среде, которые необходимо учитывать маркетологам, относятся сокращение сырьевых ресурсов, особенно пресной воды; повышение стоимости энергии; рост объемов вредных выбросов в атмосферу и изменение роли государства. (См. также вставку «Маркетинг изнутри: революция “зеленого маркетинга”».)[47]

- Все природные ресурсы делятся на неисчерпаемые, ограниченные возобновляемые и ограниченные невозобновляемые. Серьезная проблема возникает в связи с истощением *ограниченных невозобновляемых ресурсов* — нефти, угля, платины, серебра,

срочных интересах общества. Наглядными примерами могут служить органические продукты питания, которые рассматривались как более здоровые, вкусные и безопасные, а также энергосберегающие бытовые приборы, которые воспринимались как экономящие семейный бюджет.

Имеется несколько рекомендаций экспертов, помогающих избежать «близорукого зеленого маркетинга» за счет сосредоточения внимания на позиционировании ценности для потребителя, улучшения информированности потребителей и повышения доверия к заявлениям о достоинствах товаров. Одна из проблем с использованием «зеленого маркетинга» состоит в том, что потребителям бывает трудно понять экологические выгоды от «зеленых» продуктов и поэтому они начинают обвинять производителей в том, что их продукты не приносят обещанной пользы экологии.

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

Озабоченность экологией влияет на то, как ведет свой бизнес практически каждая крупная компания. *Walt Disney Corp* пообещала значительно сократить к 2013 г. объемы своих твердых бытовых отходов, сберечь несколько миллионов галлонов воды и прекратить выбросы в атмосферу двуокиси углерода (причем решить эту задачу наполовину уже в 2012 г.); *Best Buy* распространила свою программу рециклинга на все товары бытовой электроники; *Caterpillar* объявил о планах снижения выбросов парниковых газов на 20% к 2020 г.; а *Whole Foods*, лидер среди американских сетей, продающих сертифицированные «органические продукты», пообещал сократить выбросы вредных газов от своих холодильных установок и на 100% удовлетворять свои потребности в электроэнергии из возобновляемых источников.

Toyota, *HP*, *Procter & Gamble* и *Walmart* имеют собственные программы устойчивого экологического развития. Другие же компании, опасающиеся давать нереальные обещания, не спешат разрабатывать и внедрять такие программы. Даже несмотря на то, что *Nike* утилизирует резиновые части своей обуви и использует их для изготовления подошв своих новых кроссовок, она предпочитает не слишком афишировать этот факт и продолжает подчеркивать в первую очередь высокие потребительские качества своих изделий. Правила игры в «зеленом маркетинге» меняются быстро, по мере того как потребители и компании реагируют на экологические проблемы и предлагают их решения.

Источники: Jerry Adler, "Going Gree", *Newsweek*, July 17, 2006, pp. 43–52; Jackelyn A. Ottman, Edwin R. Stafford, and Kathy L. Hartman, "Avoiding Green Marketing Myopia", *Environment* (June 2006): 22–36.

цинка и других. Фирмы, использующие их в производстве, сталкиваются со значительным ростом цен на сырье. А переложить такого рода издержки на потребителя нелегко, так что у научно-исследовательских компаний есть прекрасная возможность предложить рынку новые ресурсосберегающие технологии.

- Серьезные проблемы в мировой экономике связаны с одним из наиболее ценных ограниченных невозобновляемых ресурсов — нефтью. Так как цены на нефть растут, то это стимулирует активный поиск альтернативных источников энергии, в том числе солнечной, ядерной, энергии ветра и т. п.
- Некоторые виды производства неизбежно наносят вред природе, в результате чего формируется огромный рынок экологически безопасных предложений — газоочистителей, центров переработки и уничтожения отходов, систем рекультивации земель. Начинается поиск альтернативных, не вызывающих загрязнения окружающей среды способов производства и упаковки.
- Многие беднейшие страны мало противодействуют загрязнению окружающей среды из-за недостатка средств или политической воли. Поэтому в интересах более богатых стран помогать им контролировать выбросы в воду и воздух вредных веществ. Однако сейчас даже богатые страны не имеют для этого достаточных средств.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СРЕДА

Суть рыночного капитализма состоит в том, чтобы отрасли промышленности развивались динамично, а «созидательные разрушения» воспринимались как цена прогресса. Появление транзисторов привело к отказу от производства вакуумных ламп, распространение копировальных аппаратов нанесло серьезный ущерб поставщикам копировальной бумаги («копир-

- Настоящие «зеленые» (15%): сегмент, наиболее склонный думать и действовать «позеленому». Кто-то из таких потребителей может быть настоящим активистомэкологом, но большинство из них просто поддерживает «зеленое» движение. Это группа готова к установлению партнерских отношений с бизнесом и к участию в экологических инициативах.

- Умеренно «зеленые»: этот сегмент выражает поддержку «зеленому» движению, но его действия носят умеренный характер, возможно потому, что эти люди по разным причинам не могут вести «зеленый» образ жизни. Этим людям может казаться, что проблема слишком велика для того, чтобы они могли с ней справиться, и, вероятно, их следует стимулировать к осуществлению реальных действий.

- Малоактивные «зеленые» (17%): эта группа демонстрирует некоторые типы «зеленого» поведения, обычно самые простые, такие как утилизация отходов. Но быть «зеленым» не является для них главным. Эта группа может участвовать в экологических инициативах, которые не обременительны для нее.

- Сочувствующие «зеленые» (13%): этот сегмент думает об экологии, но, повидимому, не имеет знаний или ресурсов для осуществления практических действий. Эта группа может проявить большую активность, если ей предоставить соответствующую возможность.

- «Зеленые», для которых бизнес важнее всего (23%): этот сегмент считает, что вопросы экологии не являются самыми важными и что бизнес достаточно помогает их решению. Это отчасти объясняет, почему они не испытывают потребности в том, чтобы предпринимать усилия самим — даже если они могут назвать множество причин своего бездействия.

- Пассивные «зеленые» (13%): эта группа заявляет, что знает об экологических проблемах, но не проявляет сочувствия или помощи «зеленому» движению. Фактически они враждебно относятся к призывам о защите природы. Этот сегмент отвергает основные концепции «зеленого» движения и может даже быть потенциальным противником «зеленых» инициатив.

Рис. 3.1. Сегменты потребителей, озабоченных проблемами экологии
Источник: GfK Roper Green Gauge® 2007, GfK Roper Consulning, New York, NY.

ки»), автомобилей — железным дорогам, телевидения — газетам, а Интернета — всем печатным и вещательным СМИ.

Когда старые отрасли борются с новыми технологиями или игнорируют их, они быстро приходят в упадок. *Tower Records* получила множество предупреждений о том, что ее система розничной торговли музыкальными записями серьезно пострадает в связи с появлением возможности скачивать музыку в Интернете (а также в результате появления множества дисконтных ритейлеров, торгующих записями музыки). Но неспособность этой фирмы адекватно отреагировать на произошедшие изменения привела к полной ликвидации всех ее отечественных магазинов в 2006 г.

Рост экономики во многом определяется тем, как именно происходит создание новых технологий. К сожалению, предсказать технологические прорывы практически невозможно. Так, огромные инвестиции в развитие железнодорожной сети США были обесценены развитием автомобильных перевозок. Несколько позже по аналогичному сценарию развивалась ситуация с радиовещанием и телевидением. А в промежутках между великими технологическими инновациями экономика погружается в стагнацию. Тем временем технологические лакуны заполняются менее значимыми инновациями: сублимированный кофе, шампунь и кондиционер в одном флаконе, дезодоранты-антиперспиранты и т. п. Менее значительные инновации предполагают и меньший риск. Однако многие критики отмечают, что сегодня слишком большое число исследований направлено на «заполнение пустых мест», а не на фундаментальные технологические прорывы.

Каждая новая технология чревата долгосрочными последствиями, которые не всегда удается предвидеть. Появление противозачаточных пилюль, например, привело к уменьшению размеров семьи, росту числа работающих женщин и увеличению свободных денежных средств у населения. Данные процессы обусловили увеличение расходов на путешествия и туризм, на приобретение товаров длительного пользования и предметов роскоши. Мобильные телефоны, видеоигры и Интернет ослабляют интерес к традиционным медиа, так же как и к личным контактам, поскольку люди все чаще слушают музыку

и смотрят фильмы с помощью мобильных телефонов.

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

УСКОРЕНИЕ ТЕМПОВ ИЗМЕНЕНИЙ. Новых идей становится все больше, а время между рождением идеи и появлением готового товара на прилавке — все меньше. Впрочем, то же можно сказать и об интервале времени между выводом товара на рынок и пиком производства. *Apple* сумел за семь лет продать по всему миру 220 млн своих устройств iPod.

БЕЗГРАНИЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ИННОВАЦИЙ. В наши дни ученые работают над новыми технологиями, способными произвести революцию в товарах и процессах производства. Наиболее захватывающие разработки ведутся в области биотехнологии, компьютерных технологий, микроэлектроники, телекоммуникаций, робототехники и новых материалов. Ученые-медики ищут лекарство от СПИДа, разрабатывают «пилюли счастья», обезболивающие средства, абсолютно надежные контрацептивы, вкусные и питательные низкокалорийные пищевые продукты. Создаются новые классы антибиотиков для борьбы с опасными инфекциями, высокотемпературные печи для безвредного сжигания мусора и миниатюрные установки для очистки питьевой воды для удаленных районов.[48]

УВЕЛИЧЕНИЕ БЮДЖЕТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК. Несмотря на то что США занимают первое место в мире по затратам на исследования и разработки (ИИР), все большая их часть направляется на те работы, которые связаны с совершенствованием уже открытых технологий. В итоге у научной общественности возрастает озабоченность относительно того, сохранит ли Америка статус ведущей державы в области фундаментальных исследований. Многие компании вкладывают деньги в копирование достижений конкурентов или в незначительные улучшения отдельных характеристик товаров. Даже такие ориентированные на фундаментальные исследования компании, как *DuPont*, *Bell Laboratories* и *Pfizer*, весьма осторожно подходят к выделению необходимых для их проведения средств, и все чаще разработки, которые, как планируется, могут привести к созданию революционных технологий, финансируются не отдельными компаниями, а консорциумами.

УЖЕСТОЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПЕРЕМЕН. По мере усложнения товаров общество нуждается в обеспечении безопасности их использования. Поэтому создаются специальные государственные учреждения, призванные выявлять и налагать запреты на применение потенциально опасных товаров. В США все новые медицинские препараты перед поступлением в продажу проходят проверку в Федеральном управлении по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств. Ужесточение законодательства в области безопасности коснулось автомобильной, пищевой, легкой промышленности, производства бытовой техники и строительства. Необходимо обязательно учитывать такие ограничения при предложении, разработке и выпуске новых товаров.

ПОЛИТИКО-ПРАВОВАЯ СФЕРА

Маркетинговые решения принимаются также под влиянием событий, происходящих в политической и законодательной областях. Политическая сфера включает законы, органы государственной власти и влиятельные группы, воздействующие на деятельность организаций и отдельных граждан. Иногда в ней возникают и новые возможности для бизнеса. Так, именно благодаря законодательству об обязательной утилизации отходов в США началось бурное развитие отрасли вторичной переработки. В результате на свет появилось более десятка новых компаний, производящих товары из утилизируемых материалов. Две основные тенденции в данной сфере связаны с ужесточением законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность, и ростом числа групп по защите интересов общественности.

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, РЕГУЛИРУЮЩЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. Законодательство о предпринимательской деятельности выполняет три основные задачи: по защите фирм от нечестной конкуренции, потребителей — от нечестных методов торговцев и интересов общества — от противозаконного поведения участников рынка. Главная цель принимаемых законов — побуждение компаний-производителей к принятию на себя ответственности за социальные издержки, возникающие в связи с использованием их това-

ров или технологических процессов. Основной вопрос, связанный с законодательством о предпринимательской деятельности, заключается в следующем: когда затраты на регулирование начинают превышать выгоды? Ведь законы не всегда честно используются теми, кто призван их защищать и соблюдать. Каждый новый закон, бесспорно, может быть юридически оправдан, но одновременно с этим существует вероятность того, что он будет иметь непредвиденные последствия в виде ослабления предпринимательской инициативы и замедления экономического роста.

С течением времени число регулирующих предпринимательскую деятельность законодательных актов неуклонно возрастает. Европейская комиссия занимается разработкой единого законодательства относительно конкуренции, стандартов качества товаров, ответственности и коммерческих сделок для всех членов ЕС. В США существует масса законов, охватывающих всевозможные аспекты конкурентной борьбы, безопасности товаров и ответственности производителя, честной торговли и правил кредитования, упаковки и маркировки и т. д., но в некоторых странах подобные законы оказываются еще более строгими.[49]

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

РОСТ ЧИСЛА ГРУПП ПО ЗАЩИТЕ ИНТЕРЕСОВ ОБЩЕСТВЕННОСТИ. За последние тридцать лет в США значительно возросло число и влияние групп, цель которых состоит в защите общественных интересов. Многие из них имеют лобби в правительстве и оказывают давление на руководителей предприятий, заставляя их уделять больше внимания правам потребителей, в частности женщин, пожилых граждан, несовершеннолетних.

Для того чтобы как-то взаимодействовать с этими группами, во многих компаниях учреждаются специальные отделы по правам общественных групп. Еще одна сила, воздействующая на бизнес, — движение в защиту прав потребителей (**консьюмеризм**) — организованные действия граждан и государственных чиновников, направленные на расширение прав покупателей. Так, в США консьюмеристы выиграли дела за право получать информацию об истинной процентной ставке по банковским ссудам, стоимости стандартной единицы продукции в случае конкуренции двух одинаковых марок, о составе и питательных свойствах продуктов питания, дате изготовления товара.

В свете всеобщей кастомизации в центре внимания по-прежнему остается вопрос защиты частной информации.[50] Потребители полагают, что их пытаются обмануть или обворовать; что предоставленные ими сведения о себе будут использованы против них; что кто-то воспользуется их данными в своих интересах; что им будут докучать бесполезными предложениями о сотрудничестве; что пострадают их дети и т. д.[51] В некоторых компаниях-поставщиках организуются отделы по правам потребителей, в задачу которых входят работа с жалобами покупателей и разработка правил обслуживания клиентов.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА СПРОСА

Одна из основных целей маркетинговых исследований — определение рыночных возможностей компании. После проведения исследования, прежде чем выбрать свой целевой рынок, менеджмент фирмы должен тщательно взвесить каждую из выявленных возможностей. Необходимо правильно оценить и предсказать размер рынка, потенциал его роста и возможную прибыль. Прогнозы продаж будут использованы финансовым отделом для привлечения оборотных средств или инвестиций, производственным отделом — для определения мощностей и планируемой производительности, отделом закупок — для приобретения сырья и материалов в соответствии с потребностями, а отделом кадров — для найма необходимой рабочей силы. Если прогноз оказывается далеким от реальности, компания затратит денежные средства на формирование избыточных запасов и производственных мощностей

либо, не сумев удовлетворить потребности рынка, упустит прибыль. Для прогнозирования объема продаж необходимо оценить уровень спроса на товары. Менеджеры должны правильно понимать, что означает термин «рыночный спрос». Хотя группе *Performance Materials* компании *DuPont* известно, что производимый ею материал «Tyvek» имеет долю в 70% на рынке воздушных мембран, оцениваемом в $100 млн, она видит для себя еще больше возможностей в поставках своих товаров и услуг на рынок строительных материалов США, оцениваемый в $7 млрд.[52]

ПОКАЗАТЕЛИ РЫНОЧНОГО СПРОСА

На рис. 3.2 схематически представлено 90 различных показателей оценки рыночного спроса, которые в принципе можно определить. Спрос может определяться на шести различных товарных уровнях, пяти территориальных уровнях и трех временных.

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

Прогнозы сильно варьируют в зависимости от типа исследуемого рынка. Размер рынка зависит от количества покупателей, для которых предназначено конкретное рыночное предложение. Существует много продуктивных способов структурирования рынка:

- Потенциальный рынок — это совокупность потребителей, проявляющих достаточный уровень интереса к определенному рыночному предложению. Но одного потребительского интереса для существования рынка недостаточно. Потенциальные потребители должны иметь достаточный доход, и у них должен быть доступ к предлагаемому товару.
- Доступный рынок — это совокупность потребителей, проявляющих интерес, имеющих достаточный доход и доступ к конкретному рыночному предложению. В некоторых случаях компания или правительство ограничивают продажи товара определенным категориям населения. Например, в некоторых американских штатах может быть запрещена продажа мотоциклов лицам, не достигшим 21 года. Оставшееся взрослое население составляет квалифицированный доступный рынок — совокупность потребителей, имеющих интерес, достаточный доход, необходимую «квалификацию» и доступ к конкретному рыночному предложению.

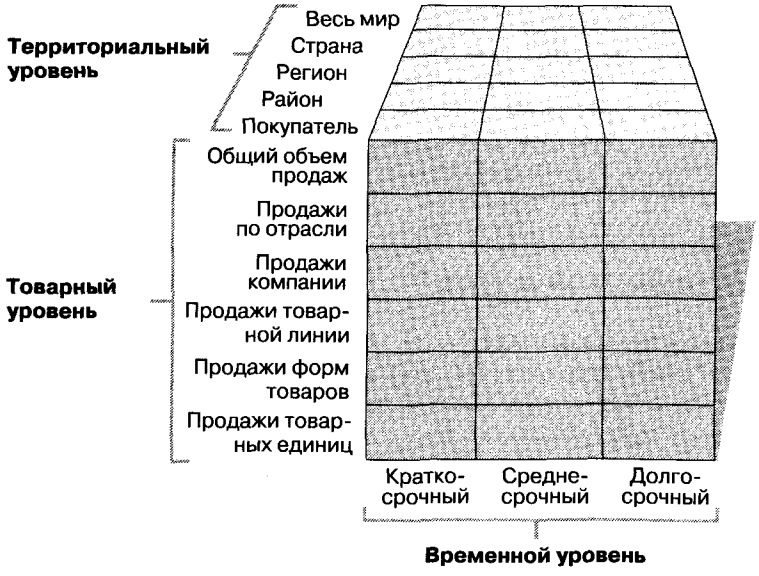


Рис. 3.2. Девяносто вариантов измерения спроса (6 × 5 × 3)

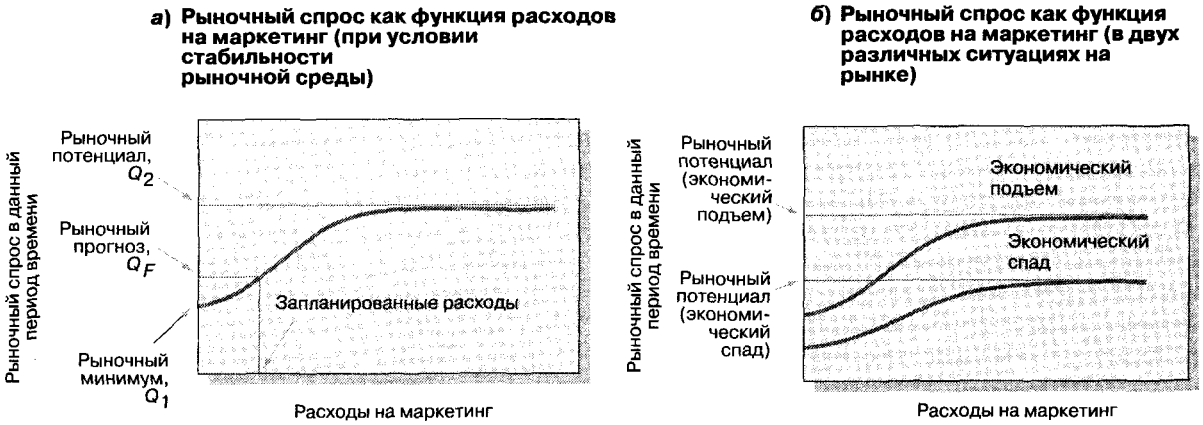


Рис. 3.3. Функция рыночного спроса

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

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

ОЦЕНКА СПРОСА: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

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

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

Рыночный спрос является не фиксированной величиной, а функцией исходных переменных. По этой причине его уместнее называть *функцией рыночного спроса*. Зависимость совокупного рыночного спроса от внешних условий проиллюстрирована на рис. 3.3, *а*. По горизонтальной оси отложена величина общеотраслевых расходов на маркетинг в некоторый период времени. Вертикальная ось представляет спрос, возникающий в результате маркетинговых усилий. Кривая изображает рыночный спрос в зависимости от расходов на маркетинг.

Некий базовый уровень продаж (*рыночный минимум*, Q_1) может существовать и в отсутствие каких-либо расходов на стимулирование спроса. Повышение расходов на маркетинг позволяет достигать увеличения спроса сначала с большей, а затем с меньшей скоростью (т. е. отдачей на единицу вложений). Маркетинговые расходы, превышающие некоторую величину, перестают стимулировать повышение спроса, позволяя, таким образом, предположить наличие верхнего предела рыночного спроса, называемого *потенциалом рынка* (Q_2).

Разница между рыночным минимумом и рыночным потенциалом показывает общую *чувствительность спроса к маркетинговым усилиям*. Мы можем представить себе два крайних типа рынка — расширяемый и нерасширяемый. Величина *расширяемого рынка*, такого как рынок спортивного теннисного инвентаря, весьма чув-

ствительна к уровню расходов на продвижение товаров. Обращаясь к рис. 3.3, *а*, заметим, что в этом случае расстояние между Q_1 и Q_2 достаточно велико. *Нерасширяемый рынок*, например рынок билетов в оперу, менее подвержен влиянию маркетинговых воздействий (расстояние между Q_1 и Q_2 сравнительно невелико). Организации, торгующие на нерасширяемом рынке, должны принимать размер рынка как должное (уровень *первичного спроса* на тот или иной товар), направляя усилия на завоевание большей **доли рынка** для своих товаров (уровень избирательного спроса на товары данной фирмы).

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

Полезно также сравнивать текущую и потенциальную доли рынка, т. е. определять **степень развития рыночной доли компании**. Низкий уровень развития рыночной доли говорит о том, что компания может существенно расширить свое присутствие на рынке. Причин низкого значения этого показателя может быть много: это и низкая осведомленность о торговой марке, и слабое присутствие бренда в розничной торговле, и отсутствие значимых выгод, и слишком высокая цена. Имеет смысл разработать программы по исправлению каждого из этих недостатков, определить объем инвестирования для каждой из программ, а затем рассчитать предполагаемое развитие доли рынка.[53]

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

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

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

Слова «в данной рыночной среде» являются ключевыми для понятия маркетингового потенциала. Потенциал рынка автомобилей в период спада ниже потенциала рынка в период подъема. Зависимость рыночного потенциала от экономической ситуации показана на рис. 3.3, *б*. Маркетинговый аналитик должен представлять, как выглядит собственно кривая рыночного спроса и что являет собой каждая конкретная точка на ней. Компания не может по своему желанию сместить кривую спроса, так как она определяется всей совокупностью рыночных условий. Но компания может сама выбирать свое положение на этой кривой, изменяя объем расходов на маркетинг.

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

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

маркетинговых затрат, инструментов маркетинга и эффективности маркетинга в целом.[54]

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

Прогноз продаж графически представляют точкой на кривой спроса, координаты которой по вертикальной оси соответствуют продажам компании, а по горизонтальной оси — величине ее маркетинговых расходов (как на рис. 3.3). Очень часто логическая последовательность, связывающая прогноз продаж и маркетинговый план, нарушается. Нередко приходится слышать, что компания должна разработать маркетинговый план на основании прогноза продаж. Порядок «от прогноза к плану» правомерен в том случае, если «прогноз» означает оценку состояния национальной экономики или если спрос на товар компании нерасширяем. Но такая последовательность будет ошибочной, когда рыночный спрос расширяем или «прогноз» означает оценку уровня продаж самой компании. Прогноз продаж фирмы не может служить основанием для определения затрат на маркетинг. Напротив, прогноз продаж — это результат, вытекающий из принятого маркетингового плана.

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

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

ПОТЕНЦИАЛ ПРОДАЖ КОМПАНИИ. Потенциал продаж компании — это предельный уровень спроса на товары фирмы по мере увеличения ее маркетинговых усилий в сравнении с конкурентами. Абсолютный предел спроса на товары компании — это, конечно, рыночный потенциал. Они совпадают, если компании удается овладеть 100% рынка. Но в большинстве случаев потенциал продаж фирмы меньше, чем рыночный, даже если маркетинговые усилия компании значительно превосходят усилия конкурентов. Причина в том, что каждая компания, как правило, имеет свой определенный круг постоянных клиентов, которые не обращают внимания на предложения других производителей.

ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СПРОСА

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

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

Допустим, что образующие рынок США 100 млн читателей ежегодно приобретают (в среднем) по три книги. Если средняя цена книги составляет $20, общий потенциал рынка будет равен $6 млрд (100 млн × 3 × $20). Наиболее сложный компонент расчетов — число покупателей конкретного товара (на конкретном рынке). За точку отсчета всегда можно принять общую численность населения страны, скажем 261 млн человек. На первом этапе определяются группы, которые наверняка не будут приобретать товар. Предположим, что неграмотные люди и дети до 12 лет книги не покупают. Они составляют 20% населения.

Следовательно, только 80% населения, примерно 209 млн человек, относятся к категории кандидатов в потенциальные покупатели. В ходе последующего анализа обнаруживаем, что книги не читают люди с низким уровнем дохода и образования (30% возможных покупателей). В итоге, исключив их, мы получаем категорию

потенциальных покупателей книг, равную приблизительно 146,3 млн человек. Именно эта величина и будет использована для исчисления общего потенциала рынка.

Одним из вариантов данного подхода является *метод цепного показателя*, который предполагает умножение базового показателя на несколько коэффициентов, выраженных в процентах. Предположим, что пивоваренная компания оценивает потенциал рынка нового сорта светлого пива. Оценка может быть произведена путем следующих вычислений:

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

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

Метод формирования рынка. Метод формирования рынка предназначен для выявления всех потенциальных покупателей на каждом рынке и оценки их покупательной способности. При наличии перечня покупателей и достоверных данных о потребительских предпочтениях он позволяет произвести весьма точные расчеты. К сожалению, получение такой информации сопряжено с немалыми трудностями.

Предположим, что существует станкостроительная компания, которой необходимо оценить потенциал рынка деревообрабатывающих станков в районе Бостона. Первый ее шаг должен заключаться в выявлении всех потенциальных покупателей деревообрабатывающих станков в данном регионе. Ее основные клиенты — производственные компании, у которых изготовление деталей и предметов из дерева входит в основной технологический цикл. Так что наша станкостроительная компания может составлять свой список прямо на основании перечня всех деревообрабатывающих предприятий в целевом районе. Затем ей потребуется оценить число станков, которые могут потребоваться в каждой отрасли, основываясь на количестве станков на каждую тысячу рабочих или на каждый $1 млн объема продаж.

Удобным методом оценки потенциала рынка региона является использование классификатора отраслей промышленности. В США это *Североамериканская система отраслевой классификации* (*NAICS*), разработанная Бюро переписей Министерства труда США совместно с правительствами Канады и Мексики.[55] В NAICS все сферы производства делятся на 20 основных отраслевых секторов. Каждый из секторов имеет шестизначную иерархическую структуру. Ниже приведен образец подобной структуры на примере пейджинговой связи.

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

Для того чтобы воспользоваться системой NAICS, наш производитель станков должен сначала определить необходимый шестизначный код, обозначающий ту продукцию, производители которой, вероятнее всего, будут приобретать токарные станки. Для того чтобы получить полное представление обо всех позициях в системе NAICS, которые могут использовать деревообрабатывающие станки, компания может воспользоваться одним из трех методов: 1) она может выяснить NAICS-коды своих существующих

покупателей; 2) она может обратиться к справочникам NAICS и выяснить коды всех тех отраслей, чьи представители, по их мнению, могут заинтересоваться этими станками; 3) она может разослать по почте анкеты широкому спектру компаний, выясняя таким образом их заинтересованность в станках для деревообработки.

Следующей задачей компании будет определение соответствующей базы для оценки количества станков, используемых в каждой отрасли. Предположим, что наиболее подходящей базой является объем продаж целевой отрасли. Если мы решили, что уровень потребления станков связан с объемом продаж, то далее, зная общий объем продаж в отрасли, нетрудно вычислить потенциал рынка.

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

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

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

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

Таблица 3.5

Определение индекса развития торговой марки (ИРМ)

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

что означает низкий уровень развития торговой марки в этом регионе. При нормальном развитии событий чем ниже BDI, тем выше рыночные возможности (хорошие перспективы развития торговой марки). Впрочем, некоторые маркетологи занимают по этому вопросу прямо противоположные позиции. По их мнению, маркетинговые ресурсы должны прежде всего направляться на те рынки, где позиции торговой марки наиболее сильны (имеется возможность расширить принадлежащую компании долю рынка). Инвестиционные решения должны основываться на потенциале роста продаж торговой марки. Полагая, что она недостаточная активна на растущем рынке испаноязычных потребителей пива штата Техас, компания *Anheuser-Busch* нацелилась на его дальнейшее освоение с помощью нескольких маркетинговых программ, что позволило заметно поднять объемы продаж.[56]

После решения вопроса распределения своих маркетинговых ресурсов по территориям компания может детализировать эти данные в соответствии с делением на округа (так называемые коды *zip* + 4), принятым в Америке при проведении переписей населения. Переписные округа представляют собой небольшие статистические территории в пределах США и некоторых других стран. Они, как правило, имеют стабильные границы и население порядка 4 тыс. жителей. Территории, обозначенные кодами *zip* + 4 (определяемыми Почтовым ведомством США), ненамного превосходят обычные городские микрорайоны. В американских органах статистики имеются данные о размерах населения, среднем доходе семьи, а также других характеристиках каждого округа. Используя другие источники, в частности данные с карточек постоянных покупателей, *Mediabrands's Geomentum* нацеливается на «гиперлокальные сектора *zip*-кодов, городских кварталов или даже отдельных домохозяйств с помощью рекламных посланий, передаваемых с интерактивного ТВ, местных газет, справочников «Желтые страницы», наружной рекламы и местного интернет-поиска.[57]

ОБЪЕМ ПРОДАЖ В ОТРАСЛИ И ДОЛЯ РЫНКА КОМПАНИИ. Кроме анализа общего потенциала рынка и потенциала рынка региона фирме необходимо оценить фактический объем продаж компаний отрасли. Данные об этом обычно собирают и публикуют торгово-промышленные ассоциации, но чаще всего в них не приводится информация по конкретным фирмам. Используя их, каждая компания может оценить эффективность своей деятельности в сравнении с отраслью в целом. Предположим, что объем продаж фирмы ежегодно увеличивается на 5%, а объем продаж отрасли — на 10%. Это означает, что положение компании ухудшается.

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

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

ОЦЕНКА БУДУЩЕГО СПРОСА

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

Процедура прогнозирования объема продаж состоит из трех этапов. Сначала делается макроэкономический прогноз, затем прогноз развития отрасли и, наконец, прогноз объема продаж компании. Задача макроэкономического прогноза — дать оценку будущего уровня инфляции, безработицы, процентных ставок, потребительских

расходов, производственных инвестиций, государственных расходов, чистого экспорта и других переменных. Конечным результатом является составление прогноза валового национального продукта, который затем будет использован наряду с другими показателями внешней деловой среды для оценки объема продаж отрасли. Далее компания разрабатывает прогноз собственного объема продаж, предполагая, что она завоюет определенную долю рынка.

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

В основе всех прогнозов лежат три информационные базы: что говорят люди, что они делают и что они уже сделали. Первая база — «что говорят» — формируется по результатам опросов покупателей, мнений торгового персонала и экспертов. При составлении прогноза на основе того, «что люди делают», используется эксперимент по продвижению нового товара на пробном рынке с целью определения реакции покупателей. Последняя информационная база — «что сделали» — создается на основе анализа данных о поведении покупателей в последние годы, временных рядов или статистического анализа спроса.

ИЗУЧЕНИЕ НАМЕРЕНИЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ. Прогнозирование — искусство предвидения поведения покупателей в определенных обстоятельствах на основе анализа результатов опросов. Опросы представляют особую ценность в тех случаях, когда покупатели имеют четко сформулированные намерения, собираются их реализовать и не скрывают их от интервьюеров. Некоторые исследовательские организации проводят регулярные опросы намерений покупателей в отношении покупок товаров длительного пользования (автомобили и бытовая техника), задавая такого рода вопросы:

Собираетесь ли вы приобрести автомобиль в ближайшие шесть месяцев?

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

На их основе формируется **шкала вероятности совершения покупки**. В ходе различных опросов выясняется финансовое положение потребителей в настоящий момент и их ожидания. Далее информация группируется и на ее основе определяются показатели потребительского доверия или потребительских ожиданий. Производители потребительских товаров длительного пользования приобретают эту информацию в надежде предугадать основные тенденции в намерениях покупателей, чтобы соответственно скорректировать планы производства и маркетинга.

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

МНЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ. Когда проведение опроса покупателей не представляется возможным, компания может обратиться с просьбой оценить будущий объем продаж к своим торговым представителям.

Некоторые фирмы используют оценки работников службы сбыта без какой-либо корректировки, однако следует помнить, что последние подвержены перемене настроения и под воздействием уменьшения или увеличения текущего объема продаж бросаются из крайности

в крайность. Более того, они часто оказываются не в курсе важных изменений в экономике и не знают о том, какое влияние окажут маркетинговые планы компании на будущий объем продаж в регионе. Они могут намеренно занизить оценку спроса, чтобы фирма установила более низкие квоты продаж. У них может оказаться недостаточно времени, чтобы со всей тщательностью подойти к прогнозу. Кроме того, они могут посчитать его вообще бессмысленным.

Чтобы повысить качество оценки, компания может предоставить своим работникам службы сбыта определенную помощь, стимулировать их. Например, торговые представители могут получить сравнительный анализ ранее сделанных ими прогнозов и фактических объемов продаж, а также информацию о перспективах развития фирмы, поведении ее конкурентов, маркетинговых планах.

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

ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ. Компания может также получить экспертный прогноз уровня спроса. В роли экспертов выступают дилеры, дистрибьюторы, поставщики, консультанты по маркетингу и отраслевые ассоциации. Крупные компании, выпускающие бытовые приборы и автомобили, периодически обращаются к своим дилерам с просьбой о предоставлении краткосрочного прогноза спроса. Анализируя такие оценки, необходимо помнить, что для них характерны те же сильные и слабые стороны, которые свойственны прогнозам торговых представителей. Многие компании заказывают экономические и отраслевые прогнозы известным агентствам, специализирующимся на разработке экономических прогнозов и обладающим большими объемами информации и навыками исследований в данной области.

Иногда для разработки прогнозов компании привлекают группы экспертов, которые обмениваются мнениями и по результатам обсуждения вырабатывают общую оценку (*метод мозгового штурма*). Кроме того, эксперты могут дать свои собственные оценки, которые аналитик компании сводит воедино и дает общую оценку (*объединение индивидуальных оценок*). Эксперты могут предоставить оценки и прогнозы, которые анализируются фирмой, а затем пересматриваются, обобщаются и уточняются (*метод Дельфи*).[58]

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

МЕТОД ПРОБНОГО МАРКЕТИНГА. В тех случаях, когда отсутствуют данные о намерениях покупателей относительно покупок товара, а мнение экспертов не вызывает доверия, рекомендуется проведение пробного маркетинга. Практическая проверка «способностей» товара особенно желательна при прогнозировании объема продаж новой продукции, при использовании нового канала распределения или выхода на новую территорию. Более подробно пробный маркетинг будет рассмотрен в гл. 20.

ВЫВОДЫ

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

ков, используемых для получения ежедневной информации об изменениях в рыночной среде; 3) систему маркетинговых исследований, предназначенную для сбора, систематизации и анализа данных применительно к конкретным маркетинговым ситуациям и доведения этих данных до сведения руководства.

3. Появление новых возможностей связано с возникновением и развитием тенденций (долговременное направление или последовательность событий) и мегатенденций (медленно развивающиеся крупные социальные, экономические, политические и технологические изменения, которые, оформившись в течение длительного времени (7–10 лет и дольше), оказывают влияние на человечество).
4. В постоянно изменяющемся глобальном мире компания должна отслеживать влияние шести основных групп факторов: демографических, экономических, социокультурных, природных, технологических и политических (правовых).
5. В демографической среде маркетологов интересуют темпы роста численности населения, изменение возрастной структуры, этнического состава и уровня образования населения, увеличение числа нетрадиционных семей, географические перемещения людей (миграции) и переход от массовых рынков к микрорынкам.
6. Рассматривая экономическую среду, необходимо обращать внимание на распределение доходов, уровень цен, сбережений, задолженностей и доступность кредита.
7. Социокультурная среда предполагает понимание отношения индивидов к самим себе, другим людям, различным организациям, обществу, природе и мирозданию. Необходимо знать, какие товары соответствуют базовым, а какие — вторичным ценностям, и учитывать интересы различных существующих в обществе субкультур.
8. В природной среде следует выделять такие факторы, как сокращение запасов природных ресурсов, удорожание энергии, рост загрязнения окружающей среды и изменение роли государства в защите природы.
9. В технологической среде выделяются ускорение научно-технического прогресса, появление все большего числа возможностей для открытий, увеличение бюджетов исследований и разработок и ужесточение государственного контроля развития технологий.
10. Политико-правовая среда требует от маркетологов соблюдения законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, и учета требований групп, защищающих общественные интересы.
11. Выделяют два типа спроса: рыночный спрос и спрос на товар компании. Для оценки текущего рыночного спроса компания определяет общий потенциал рынка, потенциал рынка региона, объем продаж отрасли и свою долю рынка. Для оценки будущего спроса компании изучают намерения покупателей, узнают мнения своих торговых представителей, получают экспертные оценки и проводят пробный маркетинг. Обязательный инструмент современного прогнозирования — математические модели, статистические методы и компьютеризированные процедуры сбора данных.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ОТ ЧЕГО БОЛЬШЕ ЗАВИСИТ ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ: ОТ ВОЗРАСТА ИЛИ ПОКОЛЕНИЯ?

Как сильно люди меняются со временем? Это один из наиболее обсуждаемых вопросов при разработке маркетинговых программ, ориентированных на определенные возрастные категории. Одни утверждают, что важнее возрастные отличия и что желания и потребности 25-летнего человека в 1980 и 2010 гг. не слишком различаются. Другие с этим не соглашаются и считают наиболее важным влияние окружающих людей внутри возрастных групп, т. е. маркетинговая программа должна идти в ногу со временем.

Каково ваше мнение: что важнее, возрастные отличия или эффекты поколения?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Какие бренды и товары вы считаете наиболее успешно ориентированными на ту возрастную группу потребителей, к которой вы принадлежите? Почему? Какие товары являются менее успешными? Что необходимо изменить, чтобы эти товары пользовались более высоким спросом?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Microsoft

Microsoft является самой успешной в мире компанией по разработке программного обеспечения. Компания была основана Биллом Гейтсом и Полом Алленом в 1975 г. с целью добиться того, чтобы «на каждом рабочем столе и в каждом доме был компьютер с программным обеспечением от *Microsoft*». С тех пор *Microsoft* превратилась в третий по ценности бренд в мире благодаря своему стратегическому маркетингу и агрессивным тактикам роста.

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

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

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

В конце 1990-х гг. *Microsoft* оказалась втянутой в «браузерные войны», во время которых компании сражались за место под солнцем в условиях бурного развития Интернета. В 1995 г. *Netscape* запустила в Интернете свой браузер Navigator. Понимая, какой хороший продукт создала *Netscape*, в конце того же года *Microsoft* запустила первую версию своего собственного браузера Internet Explorer. К 1997 г. доля *Netscape* составляла 72%, а доля *Microsoft* — всего 18%. Однако через пять лет доля *Netscape* сократилась всего до 4%.

На протяжении тех пяти лет *Microsoft* предприняла три важных шага для победы над конкурентом. Во-первых, она объединила Internet Explorer со своим программным продуктом Office, который включал в себя Excel, Word и PowerPoint. В результате потребители, желавшие иметь MS Office, автоматически становились и пользователями Explorer. Во-вторых, *Microsoft* заключила партнерское соглашение с *AOL*, что практически мгновенно открывало двери для 5 млн новых потребителей. И в-третьих, *Microsoft* использовала свои глубокие карманы, чтобы обеспечить бесплатную доступность Internet Explore, что, по сути, «перекрыло *Netscape* кислород». Однако эти действия были восприняты неоднозначно. *Microsoft* столкнулась с обвинениями в нарушении антимонопольного законодательства в 1998 г. и с несколькими судебными исками по поводу использовавшихся ею тактик, в результате чего многие стали считать ее монополистом в своей отрасли.

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

В течение нескольких следующих лет цена акции *Microsoft* снизилась более чем на $40, так как потребители ждали появления новой операционной системы, а *Apple* стала восстанавливать утраченные позиции благодаря созданию нескольких новых моделей компьютеров «Mac» и устройств iPod, iPhone и iTunes. *Microsoft* запустила в 2007 г. новую операционную систему Vista, однако она не оправдала ожиданий многих пользователей.

С началом рецессии в 2008 г. компания оказалась в трудном положении. Репутация ее бренда страдала от проводившейся *Apple* многолетней успешной кампании «Получи "Mac"», состоявшей из серии рекламных роликов, в которых подчеркивались привлекательные качества «Mac», выгодно отличавшие его от неудобных в работе и склонных к заражению вирусами PC. Кроме того, пользователи и аналитики продолжали критиковать Vista за ее недостатки.

В ответ *Microsoft* инициировала кампанию «Windows. Жизнь без стен», призванную помочь ей восстановить свой имидж. *Microsoft* сосредоточилась на показе того, насколько экономичны ее компьютеры с ее ПО, — подавая сигнал, важный в условиях рецессии. Она запустила серию рекламных роликов «Я — PC». В этих роликах работник *Microsoft* (по внешнему виду обладавший многими характеристиками, которые приписывались PC в рекламных роликах *Apple*) заявлял: «Привет, я PC и я превратился в стереотип». Ролики, в которых показывались самые разные люди, гордившиеся наличием у них PC, помогли улучшить моральный настрой работников компании и лояльность покупателей.

Microsoft открыла несколько розничных магазинов — подобных магазинам *Apple* — в 2009 г. «Цель открытия этих магазинов состояла в установлении более глубокой связи с покупателями и в продолжении непосредственного изучения того, чего они хотят и как они делают покупки», — объяснял пресс-секретарь *Microsoft*.

Сегодня компания предлагает широкий ассортимент программных, а также домашних развлекательных продуктов. В условиях продолжающихся браузерных войн ее Internet Explorer имеет рыночную долю в 66%, а ее основные конкуренты Firefox и Safari — 22 и 8% соответственно. В 2009 г. *Microsoft* запустил новую поисковую машину Bing, которая призвана подорвать доминирующее положение *Google* и обеспечить лучшие возможности поиска. Наиболее прибыльными продуктами *Microsoft* продолжают оставаться Microsoft Windows и Microsoft Office, которые обеспечивают компании примерно 90% от ее общего дохода в $60 млрд.

Вопросы

1. Оцените стратегию *Microsoft* в благоприятных и в неблагоприятных экономических условиях.
2. Обсудите достоинства и недостатки недавней кампании *Microsoft* «Я — PC». Правильно ли поступал *Microsoft*, признавая существование рекламной кампании *Apple* в своих собственных маркетинговых посланиях? Почему да или почему нет?

Источники: Burt Helm, "Best Global Brands", *Business Week*, September 18, 2008; Stuart Elliot, "Microsoft Takesa User-Friendly Approach to Selling Its Image in a New Globak Campaigb", *New York Times*, November 11, 1994.

Часть II

СБОР МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Глава 4

Проведение маркетинговых исследований

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как организовать хорошее маркетинговое исследование?
2. Какие показатели подходят для оценки эффективности маркетинга?
3. Как оценить рентабельность инвестиций в маркетинг?

Помимо наблюдения за изменяющейся маркетинговой средой в целом фирмы должны также приобретать знания о рынках, на которых они ведут свою деятельность. Информация позволяет маркетологам интерпретировать результаты деятельности организаций в прошлом и планировать свои шаги в будущем. Им необходима своевременная, точная и действенная информация о своих потребителях, конкурентах и брендах. Они должны принять наилучшие из всех возможных тактических решений в краткосрочном периоде и избрать самые подходящие стратегические решения в долгосрочном плане. Выявление мнений потребителей и осознание значения этих мнений для маркетинга зачастую являются залогом успешного выпуска на рынок нового товара или служит толчком к развитию торговой марки.

Несколько недавних инновационных предложений потребительскому рынку, включая косметические салфетки «Kleenex» и «Kotex», превратили *Kimberly-Clark* из бумагоделательной компании в мощного производителя потребительских товаров. Среди самых успешных новых продуктов компании следует назвать подгузники «Huggies Supreme Natural Fit», названные самым успешным товаром, выведенным на рынок в 2007 г. Исследователи и дизайнеры потратили почти три года на создание новой модели подгузников. После составления выборки молодых матерей из разных регионов страны, с разными уровнями доходов и разного этнического происхождения маркетологи *Kimberly-Clark* побеседовали с ними индивидуально и установили у них в домах видеокамеры для изучения процесса смены подгузников. Видя, как трудно молодым матерям заставить младенцев держать ноги прямо во время надевания подгузников, дизайнеры решили, что их новая модель должна иметь форму, повторяющую изгибы тела детей. Так как матери хотели, чтобы их более старшие малыши не испытывали неудобств при ношения подгузников, то новая модель должна была быть более тонкой и лучше прилегающей к телу. Для достижения этих целей был использован новый полимер, позволивший уменьшить толщину слоя абсорбента на 16%, а пояс был сделан более широким и плотным. Когда исследователи обнаружили, что матери часто используют рисунки на других подгузниках, чтобы отвлекать внимание малышей во время переодевания, то было решено использовать более яркие и заметные персонажи из диснеевского мультфильма о Винни-Пухе. Успешный вывод новой модели позволил *Kimberly-Clark* заметно увеличить свою рыночную долю и доходы от продажи подгузников.[1]

В этой главе мы рассмотрим этапы, из которых состоит процесс маркетингового исследования, узнаем, какие существуют показатели оценки эффективности маркетинга, и обсудим способы, с помощью которых маркетологи могут делать качественные прогнозы сбыта.

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Менеджеры по маркетингу часто заказывают проведение маркетинговых исследований по изучению конкретных проблем и возможностей компании. Они могут потребовать провести обзор рынка и анализ потребительских предпочтений, сделать прогноз продаж по регионам или оценку эффективности рекламной кампании. Именно специалисты по маркетинговым исследованиям должны выявлять инсайты об установках и покупательском поведении потребителей. **Маркетинговые инсайты** обеспечивают диагностическую информацию о том, как и почему мы наблюдаем определенные эффекты на рынке и какие последствия они могут иметь для маркетологов.[2]

Правильные маркетинговые инсайты часто закладывают основу для успешных маркетинговых программ. Когда масштабное обследование американских потребителей, проведенное *Wal-Mart*, показало, что ключевыми конкурентными преимуществами магазинов этой сети была функциональная выгода «от предложения низких цен» и эмоциональная выгода от осознания себя «умелым покупателем», то маркетологи использовали эти результаты для разработки своей кампании «Экономь деньги, живи лучше». Линия бритвенных принадлежностей «Venus» фирмы *Gillette* стала самой успешной линией женских предметов для бритья, удерживающей более 50% мирового рынка подобных товаров. Такого успеха фирме удалось добиться благодаря углубленному исследованию потребителей, результаты которого позволили разработать дизайн, упаковку и рекламную кампанию, наилучшим образом удовлетворявшие потребности женщин в товарах для бритья.[3]

Бритва «Venus»

В рамках своей программы разработки первой бритвы, предназначенной исключительно для женщин, *Gillette* провел многочисленные обследования потребителей и рыночные тесты. Новая бритва, получившая название «Venus», значительно отличалась от прежних женских бритв, которые фактически отличались от бритв для мужчин лишь цветом или упаковкой. После того как исследования показали, что во время каждого бритья женщины берутся за бритву около 30 раз, *Gillette* решил сделать рукоятку бритвенного станка более широкой и менее скользкой, чтобы обеспечить лучшее удержание станка в руке и контроль за положением лезвия. Кроме того, лезвие овальной формы помещалось в контейнере, который легко можно было закрепить на стенке душевой кабины. Исследования также показали, что женщины неохотно выходят из-под душа, для того чтобы поменять лезвие, и поэтому в контейнере было предусмотрена место для запасных лезвий. Когда позднее исследователи выявили четыре сегмента женщин, имеющих разные требования к качеству бритья, они разработали продукты «Venus» для каждого из них.

Получение маркетинговых инсайтов имеет решающее значение для успешного маркетинга. Если маркетологи не имеют инсайтов о потребителях, то они часто терпят неудачу. Когда *Tropicana* изменила дизайн упаковки своего апельсинового сока, отказавшись от изображения апельсина, проткнутого соломинкой, она не провела адекватного тестирования реакции потребителей, что имело для нее серьезные последствия. Объем продаж упал на 20%, и уже через несколько месяцев *Tropicana* была вынуждена вернуться к старому дизайну упаковки.[4]

Мы определяем **маркетинговое исследование** как систематическое планирование, сбор, анализ данных и представление результатов и выводов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой ситуации, с которой столкнулась компания.

Согласно данным ESOMAR, Всемирной ассоциации профессиональных исследователей мнений и рынков, отрасль маркетинговых исследований в настоящее время приобрела глобальный статус и в 2009 г. общий объем ее услуг оценивался в $28 млрд.[5]

Компания может организовывать маркетинговые исследования различными способами. Большинство крупных компаний имеют собственные исследовательские отделы, которые зачастую являются ключевыми звеньями внутри организации. В компании *P&G* функция исследования рынка носит название «Знание о потребителе и рынке». Ее задача заключается в том, чтобы внести понимание потребителей в процесс принятия решений на всех уровнях. Специальные исследовательские группы взаимодействуют с представительствами *P&G* по всему миру. Они включают глобальные бизнес-единицы, которые занимаются в основном вопросами долгосрочного марочного капитала и различных инициатив, и организации развития рынков, занимающиеся изучением локальных рынков и установлением партнерских отношений с розничными торговцами.

Маркетинговые исследования доступны не только крупным компаниям, располагающим большими бюджетами и соответствующими структурными подразделениями. В небольших компаниях задача проведения маркетинговых исследований, как правило, возлагается на всех сотрудников и даже на... покупателей. Компании могут также обращаться к услугам исследовательских фирм или же добывать необходимую информацию методами творческой импровизации, такими как:

1. **Привлечение к разработке и проведению исследований студентов и преподавателей университетов.** Такие компании, как *American Express, Booz Allen Hamilton, GE, Hilton Hotels, Mars, Price Choppers* и *Whirhpool*, организуют так называемые крауд-кастинги и спонсируют проведение конкурсов, в которых за победу борются соискатели степени MBA, разбитые на группы. Выгода для студентов заключается в получении опыта и возможности заявить о себе; выгода для компаний состоит в получении свежего взгляда на решение проблем за малую часть той суммы, которую им пришлось бы заплатить консалтинговым фирмам.[6]
2. **Использование Интернета.** Компании могут недорого получить весьма важную для себя информацию, регулярно посещая веб-сайты конкурентов, отслеживая чаты и используя онлайн-доступные данные.
3. **Изучение достижений конкурентов.** Многие небольшие компании, занятые в ресторанном, гостиничном или торговом бизнесе, регулярно направляют своих сотрудников к конкурентам для изучения новых практик их работы.
4. **Использование опыта маркетинговых партнеров.** Исследовательские маркетинговые фирмы, рекламные агентства, дистрибьюторы и другие маркетинговые партнеры могут поделиться накопленными ими маркетинговыми знаниями. Такие партнеры, нацеливающиеся на малые или средние фирмы, могут оказаться особенно полезными. Например, для стимулирования отправки мелких грузов в Китай *UPS* провела углубленное исследование китайского рынка для выявления потенциальных проблем и благоприятных возможностей для малых и средних фирм США.[7]

Большинство компаний для изучения своих отраслей, конкурентов, целевых аудиторий покупателей и стратегий распределения применяют ресурсы маркетинговых исследований комбинированно.

Обычно бюджет маркетинговых исследований составляет 1–2% объема продаж компании, значительная его доля идет на оплату услуг специализированных фирм. Фирмы, специализирующиеся на проведении маркетинговых исследований, можно разделить на три категории:

1. Синдицированные исследовательские фирмы, которые собирают сведения о потребителях и товарах, а затем продают обработанную информацию. Их примерами являются *Nielsen Company, Kantar Group, Westat* и *IRI*.
2. Фирмы, выполняющие исследования по заказам клиентов. К услугам этих компаний прибегают для решения конкретных исследовательских задач. Они участвуют в разработке плана исследования, а результаты, полученные после его выполнения, становятся собственностью клиента.
3. Узкоспециализированные фирмы. Такие компании берут на себя какие-то отдельные части исследований, выполняемых другими фирмами. Самый наглядный пример — агентства, специализирующиеся на проведении опросов по заданиям клиентов.

Для извлечения максимальных выгод из всех этих разных источников и практик опытные маркетологи используют формальный процесс маркетингового исследования.

ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Эффективное маркетинговое исследование включает шесть последовательных этапов (рис. 4.1). Давайте разберем этот процесс на следующем примере.[8]

Работники авиакомпании *American Airlines* (*AA*) постоянно изыскивают новые способы повышения уровня обслуживания клиентов. К примеру, *AA* одной из первых установила на борту своих самолетов телефоны. И вот теперь компания изучает новые идеи обслуживания пассажиров, особенно пассажиров первого класса, на дальних маршрутах. Многие из этих людей — деловые люди; они приносят основную часть дохода с рейса. Были предложены следующие идеи: 1) обеспечить выход в Интернет с ограниченным доступом к веб-сайтам и электронной почте; 2) предложить 24 канала спут-

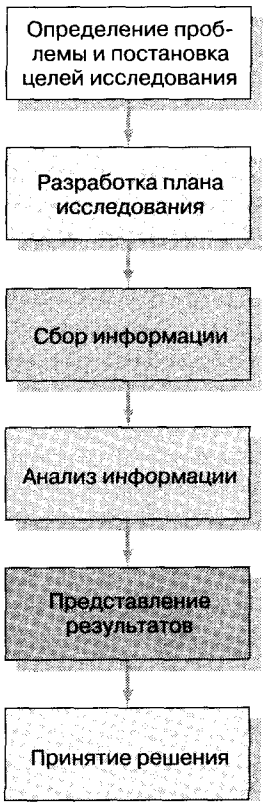


Рис. 4.1. Процесс маркетингового исследования

никового телевидения; 3) предложить аудиотеку из 50 компакт-дисков с возможностью индивидуального выбора музыки. Менеджеру по маркетинговым исследованиям было поручено выяснить, как пассажиры первого класса отнесутся к этим нововведениям и какую сумму они готовы будут доплачивать за них. Особое внимание следовало уделить доступу в Интернет. По некоторым оценкам, если достаточное количество пассажиров первого класса согласятся платить $25 за эту услугу, в течение следующих десяти лет авиакомпания заработает дополнительно $70 млрд. Соответственно *AA* могла бы быстро окупить первоначальные затраты (примерно $90 тыс. в расчете на один самолет).[9]

ЭТАП 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ, ФОРМУЛИРОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ИССЛЕДОВАНИЯ

На первом этапе менеджеру по маркетингу необходимо точно сформулировать проблему исследования. Старый научный принцип гласит: «Хорошо сформулированная задача наполовину решена». Постановка задачи не должна быть ни слишком широкой, ни слишком узкой. Менеджер по маркетингу, который дает исследователю распоряжение: «Получить максимум информации о потребностях авиапассажиров первого класса», — рискует утонуть в океане цифр. С другой стороны, маркетолог, который собирается выяснить, будет ли число желающих получить доступ в Интернет за $25 во время перелета «Boeing-747» между Чикаго и Токио достаточным для выхода услуги в точку безубыточности за один год, рассматривает проблему слишком узко. Резонными выглядят уточняющие вопросы исследователя менеджеру: «Почему цена доступа в Интернет должна составлять $25, а не $10, $50 и т. д.? Почему авиакомпания должна стремиться к безубыточности данной услуги, если она привлечет дополнительных пассажиров на наши маршруты?»

Обсуждая проблему, менеджеры натолкнулись на еще один требующий ответа вопрос. Если новая услуга окажется популярной, как скоро конкурирующим авиакомпаниям удастся воспроизвести ее? История конкуренции на воздушных трассах изобилует примерами того, как новые виды услуг настолько быстро перенимались всеми участниками рынка, что не давали никому из них заметных преимуществ. Насколько важно быть первыми в реализации данной идеи и как долго продлится лидерство?

В конечном итоге сотрудники компании сформулировали стоящую перед ними задачу следующим образом: «Принесут ли услуги по предоставлению доступа в Интернет во время полета такую прибыль и дополнительные преимущества для *American Airlines*, которые оправдают понесенные компанией затраты в сравнении с другими возможными направлениями инвестиций?» Для выработки механизма исследования следует определить также, какие решения должна будет принять компания. Движение происходит от общего к частному: 1) Следует ли *American Airlines* вообще предлагать доступ в Интернет? 2) Если да, то каким пассажирам: только первого класса, или также бизнес-класса, или, возможно, и туристического класса? 3) Какую цену(ы) установить на услугу? 4) На каких типах самолетов и маршрутах ее предлагать?

Затем руководители компании и исследователи составляют список целей исследования:

1. Какие именно пассажиры первого класса будут охотнее других обращаться к этой услуге?
2. Сколько пассажиров первого класса воспользуется доступом в Интернет при разных ценах на услугу?

3. Сколько дополнительных клиентов привлечет новый вид сервиса?
4. Как новшество повлияет на репутацию компании в долгосрочной перспективе?
5. Насколько важна данная услуга в сравнении с другими услугами: электрической розеткой или аудиотекой?

Не все планируемые исследования могут быть столь же конкретными в определении целей. Некоторые из них носят разведывательный характер: их цель — собрать предварительные данные, проливающие свет на реальную природу проблемы и позволяющие предложить возможные пути ее решения или какие-нибудь новые идеи. Некоторые исследования имеют дескриптивный (описательный) характер — они должны подтвердить или опровергнуть конкретные цифры: какое число пассажиров вознамерится выйти в Интернет за $25? Еще один вид исследований — каузальный: его цель — установить наличие причинно-следственной связи между двумя событиями.

ЭТАП 2. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ИССЛЕДОВАНИЯ

На втором этапе маркетингового исследования разрабатывается план сбора необходимой информации. Прежде чем одобрить представленный план, менеджер по маркетингу должен поинтересоваться сметой. Допустим, еще до проведения каких-либо специальных исследований компания оценивает долгосрочную прибыль от внедрения услуг телефонной связи в полете в $50 тыс. Менеджер полагает, что проведение исследования позволит составить более рациональный план организации сервиса, что приведет к росту прибыли до $90 тыс. В таком случае смета исследования не должна превышать $40 тыс.[10]

Разработка плана исследования требует определения источников данных, подходов к исследованию, инструментов исследования, способа составления выборки и метода контакта.

ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ. План исследования может предусматривать использование вторичных данных, первичных данных или тех и других. *Вторичные данные* — это уже существующие данные, полученные для каких-то других целей. *Первичные данные* собираются специально для конкретного проекта.

Обычно исследователи начинают изыскания с анализа вторичных данных, которые могут использоваться для полного или частичного решения задачи и позволяют сократить расходы на дорогостоящий сбор первичных данных. В любом случае вторичные данные (относительно легкодоступные и недорогие) дают исследованию некую отправную точку. Например, автопроизводители, желающие получить более высокую отдачу от своей онлайновой рекламы автомобилей, могут купить у *J. D. Power & Associates* экземпляр выходящего дважды в год отчета «Power Auto Online Media Study», в котором можно найти указания на то, кто покупает конкретные марки машин и как онлайновые рекламодатели могут обеспечить охват этой аудитории.[11]

Если получить сведения из вторичных источников не удается или они неполны, недостаточно точны, недостоверны либо устарели, приходится прибегать к сбору первичных данных. Большинство проектов маркетинговых исследований предусматривают в той или иной форме использование источников первичной информации. Обычный способ — обращение с вопросами к индивидам или группам людей для получения первоначального представления о том, как они относятся к затрагиваемым в вопросах темам. На основе полученных данных разрабатываются и отлаживаются формальные инструменты исследования. Затем приступают к созданию массива исходных данных.

ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ. Первичная информация может быть получена пятью основными способами: посредством наблюдений, фокус-групп, опросов, экспериментов, а также сбора и анализа данных о поведении покупателей.

Наблюдение. Наблюдение за вовлеченными в изучаемую ситуацию лицами и анализ сопутствующих обстоятельств позволяют получить свежие данные о проблеме. Ненавязчивое наблюдение за потребителями можно организовать во время совершения ими покупок или в момент потребления приобретенных товаров.[12] Иногда исследователи снабжают потребителей пейджерами и просят их в случае поступления сигнала сообщать о том, чем они занимаются. Иные предпочитают организовывать неформальные интервью с потребителями в барах или кафе. Полезную информацию может также обеспечить фотографирование потребителей или их съемка на видео.

Этнографическое исследование представляет собой особый способ наблюдения, в котором используются концепции и методы, заимствованные из антропологии и других социальных наук для получения более глубокого понимания того, как живут и работают люди данной культуры.[13] Исследователь должен погрузиться в жизнь потребителей для выявления их потаенных желаний, о которых невозможно узнать с помощью других методов исследований.[14] Такие фирмы, как *Fujitsu Laboratories, Herman Miller, IBM, Intel, Steelcase* и *Xerox*, умело используют этнографические исследования для разработки своих прорывных продуктов. Вот три примера.

- *Bank of America* провел исследование того, как женщины поколения бэби-бумеров ведут себя дома и во время совершения покупок. В результате удалось выявить их две поведенческие особенности: эти женщины округляли суммы покупок, потому что это было для них более удобно, а приходя в магазин с детьми, они не могли удержаться от лишних трат. В результате банк начал программу выпуска дебетовых карт под девизом «Сохрани сдачу». Она предусматривала округление суммы покупки до ближайшего целого количества долларов и автоматически переводила разницу с текущего счета на накопительный. С момента начала реализации программы ее участниками стали 2,5 млн человек, которые в итоге открыли 800 тыс. новых текущих и 3 млн новых сберегательных счетов.[15]
- Для стимулирования роста снизившихся продаж своего попкорна «Orville Redenbacher» *ConAgra* потратила девять месяцев на наблюдение за тем, как ведут себя семьи в домашних условиях, и на анализ их записей в дневниках об отношении к различным снэкам. *ConAgra* выявила ключевой инсайт: попкорн был «средством облегчения общения». После этого на четырех общенациональных телеканалах появились рекламные ролики под общим девизом: «Проводим время вместе: вот в чем сила “Orville Redenbacher”».[16]
- Когда *PepsiCo* наняла дизайнерскую фирму *4sight, Inc* для разработки двухлитровой упаковки для напитка «Gatorade», то сначала дизайнеры этой фирмы полагали, что эта упаковка будет «семейной», т. е. многократно использоваться разными членами семьи в домашних условиях. Однако, наблюдая за матерями семейств в домашних условиях, дизайнеры с удивлением обнаружили, что женщины доставали упаковку из холодильника — например, после тяжелой работы — и пили из нее прямо на месте. Это наблюдение подсказало совершенно иное решение: упаковку, которую было удобно брать и держать в руках.[17]

Этнографические исследования не ограничиваются только потребительскими товарами на рынках развитых стран. Они могут проводиться и на рынках B2B. Например, этнографическое исследование *GE* в индустрии новых синтетических волокон показало, что такая продукция не является массовой и не покупается только на основе цены. Напротив, оказалось, что эта отрасль требует индивидуального подхода к каждому покупателю и сотрудничества с ним уже на ранних этапах проектирования нового материала. На рынках развивающихся стран этнографические исследования также могут быть очень полезны, особенно в отдаленных сельских областях, так как маркетологи часто плохо знают проживающих на этих территориях потребителей.[18]

Исследователи из *American Airlines* могут лично побывать в залах ожидания первого класса аэропортов, чтобы услышать отзывы пассажиров о самых разных авиаперевозчиках. Для сравнения качества обслуживания исследователи могут совершить полет на авиалайнере своей компании и побывать на рейсах конкурентов.

Фокус-группы. Фокус-группа состоит из 6–10 человек, отбор которых производится исходя из конкретных демографических, психографических и прочих факторов. Их просят провести несколько часов вместе за обсуждением различных тем. Участникам фокус-группы, как правило, выплачивается небольшое денежное вознаграждение. Профессиональный ведущий (модератор) предлагает для обсуждения темы и вопросы, заранее подготовленные менеджерами по маркетингу.[19]

Ведущие пытаются выявить потенциально полезные идеи, стараясь анализировать реальную мотивацию потребителей и их действия. Собрания фокус-групп, как правило, записываются на аудио- или видеопленку, а сами маркетологи находятся в соседней комнате и наблюдают за происходящим через полупрозрачное зеркало. В случае с компанией *American Airlines* ведущий мог бы начать с общего вопроса, например: «Как вы относитесь к авиапутешествиям первым классом?», а затем перейти к выяснению отношения участников к разным авиакомпаниям, различным видам сервиса и конкретно — к возможности исполь-

зования выхода в Интернет на борту самолета. Опрос участников фокус-группы зарекомендовал себя в качестве полезного предварительного шага перед началом широкомасштабных исследований, однако исследователь все же должен с большой осторожностью распространять полученные выводы на рынок в целом (в силу малого объема выборки и низкой репрезентативности). Вставка «Маркетинг изнутри: организация информативных фокус-групп» содержит несколько практичных подсказок, способных повысить качество исследований, проводимых при участии фокус-групп.

В исследовании, проводимом для *American Airlines*, модератор может задать вначале достаточно общий вопрос, например: «Как вам понравилось лететь первым классом?» Затем могут задаваться вопросы об отношении людей к другим авиакомпаниям, к другим существующим и к обещаемым услугам, и в частности к услуге предоставления в полете доступа к Интернету.

Опрос. Для получения обобщенного портрета покупателя компания проводит статистический обзор знаний, убеждений, предпочтений и степени удовлетворенности людей. Такие компании, как *American Airlines*, могут подготовить анкету по интересующим ее проблемам, а могут организовать и комплексный сбор статистики, при котором задаются вопросы, интересующие сразу несколько компаний. Второй вариант существенно дешевле. Опросы потребителей могут осуществляться собственными силами или с помощью сторонней фирмы, например в торговых центрах.

Как будет показано в этой главе позднее, многие маркетологи проводят опросы онлайн, чтобы облегчить рассылку e-mail и анкет и получение ответов на задаваемые вопросы. Но как бы компании ни проводили свои исследования — онлайн, по телефону или лицом к лицу, — они должны понимать, что информация, извлекаемая из огромных массивов данных, имеет большую ценность. Банк *Wells Fargo* из Сан-Франциско ежемесячно через свои филиалы опрашивает более 50 тыс. своих клиентов. С учетом получаемых комментариев клиентов банк разрабатывает более жесткие стандарты ожидания в очередях.

Разумеется, при ежемесячном проведении многочисленных опросов компании будут затрачивать слишком много сил на такую деятельность и наблюдать снижение показателей отклика. Поэтому опрос должен быть недолгим и проводиться не чаще двух раз в месяц. Предоставление стимулов является еще одним способом, помогающим компаниям побуждать потребителей давать ответы на задаваемые вопросы. *Gap* и *Jack in the Box* предлагают купоны на покупку товаров со скидкой или возможность выиграть денежный приз.[20]

Данные о поведении покупателей. Покупатели оставляют разнообразные «следы» своих предпочтений (в базах данных супермаркетов, компаний, торгующих по каталогам, и т. д.). Анализ произведенных покупок позволяет идентифицировать скрытые потребительские предпочтения и зачастую оказывается более надежным источником информации, чем устные заявления исследователей. Нередко сообщения участников опросов о предпочитаемых ими торговых марках не имеют ничего общего с их реальными покупками. Так, например, данные одного из исследований покупок бакалейных товаров продемонстрировали, что люди с высоким уровнем доходов далеко не всегда (в отличие от их заявлений) приобретают дорогостоящие марки. Напротив, многие покупатели с низкими доходами отдают предпочтение товарам с высокой ценой. В нашем случае из анализа данных о приобретении билетов компания *American Airlines* могла бы извлечь весьма полезную информацию.

Эксперименты. Наиболее строгим с научной точки зрения является экспериментальное исследование, имеющее целью установление причинно-следственных связей. Участники эксперимента должны быть специально отобраны и подвергнуты запланированным воздействиям в условиях контроля внешнего окружения, чтобы выявить статистически значимые различия в их реакции.

Поскольку исследователям удается «отсечь» или взять под контроль не относящиеся к делу внешние факторы, наблюдаемые эффекты могут быть приписаны воздействию на объект экспериментатора. Устанавливаемые таким образом связи между событиями после их критического анализа могут считаться причинно-следственными, а цели эксперимента — достигнутыми. *American Airlines* устанавливает необходимую для доступа в Интернет аппаратуру на одном из самолетов, выполняющих рейсы Чикаго—Токио, и предлагает пассажирам воспользоваться услугой по цене $25 за сеанс. На следующей неделе цена услуги снижается до $15. И если количество пассажиров первого класса было примерно одинаковым, а влиянием дня недели можно пренебречь, то изменение числа выходов в сеть от рейса к рейсу от-

Маркетинг изнутри

Организация информативных фокус-групп

Фокус-группы позволяют маркетологам понять, как и почему потребители принимают или отвергают новые идеи. Ключом к эффективному использованию фокус-групп является *умение слушать*. Необходимо как можно внимательнее отслеживать предубежденность и предвзятость в мнениях участников дискуссии. В результате работы правильно организованных фокус-групп могут появиться новые полезные идеи, однако в современных условиях маркетинговой среды их обоснованность все же может подвергаться сомнениям.

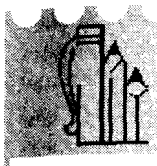
По мнению некоторых ученых, потребители настолько «засыпаны» рекламными обращениями, что неосознанно (или может быть, издевательски) начинают повторять именно то, что они услышали, а не то, что думают на самом деле. Имеет место и тот факт, что участники фокус-групп, возможно, просто стараются поддержать собственный имидж и репутацию или не хотят ни в чем уступать остальным участникам исследования. Они не хотят публично признавать (или даже не осознают), что следуют определенным моделям поведения и мотивациям. Налицо и так называемый эффект крикуна. Он имеет место, когда один наиболее уверенный в себе член фокус-группы буквально «заглушает» слова других. Нанимать подходящих участников для проведения эксперимента — дорого (от $3 тыс. до $5 тыс. за группу), но правильный подбор группы имеет первостепенную значимость при организации подобного исследования.

Даже в тех случаях, когда в исследовании принимает участие несколько групп, распространение его результатов на все население в целом не совсем корректно. В США, например, мнения фокус-групп изменяются от региона к региону. Одна из фирм, специализирующихся на проведении исследований такого рода, заявила, что лучшим местом для работы фокус-групп является Миннеаполис. Только там можно подобрать выборку высокообразованных людей, чьи мнения окажутся честными и откровенными. Многие маркетологи с особым вниманием относятся к мнениям фокус-групп из Нью-Йорка и других северо-восточных городов. Считается, что люди в этих регионах являются особо критичными и, как правило, не предрасположенными к обсуждению своих пристрастий. Часто менеджеры находят подходящий им формат исследовательской группы и автоматически применяют его в любой ситуации. Обычно для проведения исследования европейцам требуется больше времени, чем американцам. Работа европейской фокус-группы редко занимает менее двух часов. Чаще всего обсуждение продолжается дольше четырех часов.

Участники должны чувствовать себя настолько комфортно, насколько это возможно. Они должны взять на себя обязательство говорить только правду. Очень важен интерьер помещения, в котором проводится фокус-группа. Исследователи из одного агентства столкнулись с серьезной проблемой, когда во время проведения сессии между участниками дискуссии вспыхнула драка. Как заметил один из управляющих: «Нам было непонятно, почему люди сурово и негативно относились к любой идее, которую мы им предлагали». Проблема заключалась в самой комнате, где проходили сессии: тесной, душной, отталкивающей. «Это было нечто среднее между больничной палатой и комнатой для полицейских допросов». Для того чтобы справиться с проблемой, агентство полностью переоформило комнату. Другие фирмы стараются адаптировать интерьер помещения к теме грядущего осуждения. Так, когда участниками фокус-групп являются дети, помещение выглядит, как игровая комната.

Многие компании предпочитают фокус-группам исследования методом наблюдения, но этнографические изыскания зачастую являются более дорогими и сложными. Для их проведения требуются специалисты и участники более высокого уровня, они подразумевают обработку значительно больших объемов информации. Как заметил один из директоров по маркетингу, привлекательность фокус-групп заключается в том, что «они до сих пор являются наиболее экономичным и быстрым способом получения информации, касающейся отдельно взятых идей». Наиболее красноречиво высказался Америкус Рид из Бизнес-школы Вартона: «Фокус-группа сравнима с бензопилой. Если знаешь, что с ней делать, — она очень полезна и эффективна. Если нет — можно по неосторожности лишиться какой-нибудь части тела».

Источники: Sarah Stiansen, "How Focus Groups Can Go Astray", *Adweek*, December 5, 1988, pp. FK 4–6; Jeffrey Kasner, "Fistfights and Feng Shui", *Boston Globe*, July 21, 2001, pp. C1–C2; Leslie Kaufman, "Enough Talk", *Newsweek*, August 18, 1997, pp. 48–49; Linda Tischler, "Every Move You Make", *Fast Company*, April 2004, pp. 73–75; Alison Stein Wellner, "The New Science of Focus Groups", *American Demographics* (March 2003): 29–33: Dennis Rook, "Out-of-Focus Groups", *Marketing Research* 15; no. 2 (Summer 2003): 11; Dennis W. Rook, "Loss of Vision; Focus Groups Fail to Connect Theory. Current Practice", *Marketing News*, September 15, 2003, p. 40.



ПАМЯТКА маркетолога

Анкетирование: что можно и что нельзя

1. Следите за тем, чтобы вопросы были беспристрастными. Не наводите респондента на «правильный» ответ.
2. Вопросы должны быть как можно более простыми. Два вопроса в одном легко могут запутать респондента.
3. Вопросы должны быть конкретными. Иногда полезно добавлять небольшие подсказки. Например, считается хорошим тоном четко определять периоды времени.
4. Избегайте жаргонных слов и сокращений. Жаргон, а также неупотребительные сокращения и аббревиатуры использовать нельзя.
5. Не используйте сложные или редкие слова. Только слова, используемые в повседневной речи.
6. Остерегайтесь двусмысленных слов. Слова «обычно», «часто» и т. п. не имеют конкретного смысла.
7. Избегайте вопросов с отрицанием. Лучше спросить: «Вы когда-нибудь...?», чем «Вы никогда не...?»
8. Избегайте гипотетических вопросов. Сложно ответить на вопрос о вымышленной ситуации. Ответы могут оказаться недостоверными.
9. Не используйте слов, которые могут быть услышаны неправильно. Особенно при проведении телефонных опросов. На вопрос: «Что вы думаете о секте?» могут быть даны интересные, но не слишком полезные ответы.
10. Упростите ответы на «сложные» вопросы. Если респондент должен ответить на вопрос о своем возрасте или обороте своей компании, лучше сразу предложить несколько вариантов ответа.
11. Следите, чтобы варианты ответов не перекрывались. Варианты ответа должны последовательно охватывать всю категорию, но не перекрываться.
12. В вопросах с фиксированными вариантами ответов используйте вариант «другое». Всегда следует оставлять респонденту возможность дать отличный от предопределенных вариантов ответ.

Источник: Адаптировано из Paul Hague and Peter Jackson, *Market Research: A Guide to Planning, Methodology, and Evaluation* (London: Kogan Page, 1999). См. также Hans Baumgartner and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, «Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation», *Journal of Marketing Research* (May 2001): 143–156.

носят на счет изменения тарифа. Точность эксперимента возрастет, если попробовать повторить его, изменяя тариф или предлагая одну и ту же цену в течение нескольких полетов на нескольких маршрутах.

ИНСТРУМЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ. Находящиеся в распоряжении маркетологов инструменты сбора первичных данных могут быть разбиты на три основных типа: анкеты, качественные методы и механические устройства.

Анкеты. Анкета — это набор вопросов, на которые должны быть получены ответы респондентов, т. е. лиц, отобранных для участия в опросе. Данный инструмент отличается гибкостью и универсальностью, а потому является наиболее распространенным средством сбора первичных данных. Перед каждым широкомасштабным исследованием необходимо тщательно разработать и протестировать используемые в нем анкеты. Непрофессиональный подход к их составлению неизбежно приводит либо к искажению реальной картины, либо к невозможности разумной интерпретации полученных данных. Разрабатывая анкету, специалист по маркетинговым исследованиям обращает внимание на характер вопросов, их последовательность, форму, выбор слов. Форма задаваемых вопросов влияет на содержание ответов. В маркетинговых исследованиях выделяют вопросы двух типов: закрытые и открытые. Закрытые вопросы включают в себя перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. Открытые вопросы позволяют респонденту отвечать своими словами. Ответы, полученные на закрытые вопросы, легче поддаются интерпретации и сведению в таблицы для последующего анализа. В свою очередь, открытые вопросы часто позволяют получить более интересную информацию. Вопросы такого типа особенно полезны на ознакомительном этапе исследования, когда важно понять, что и как думают потребители, а не определить число покупателей, придерживающихся того или иного мнения. Таблица 4.1 включает примеры вопросов и того и другого типа. (См. также вставку «Памятка маркетолога: анкетирование: что можно и что нельзя».)

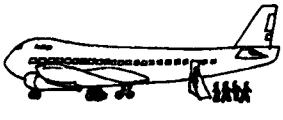
Качественные методы. Некоторые компании отдают предпочтение качественным методам исследования потребительского мнения, потому что действия потребителей не всегда соответствуют их ответам на вопросы анкет. *Методики качественных исследований* — это сравнительно неструктурированные подходы к оценке, пред-

Таблица 4.1

Типы вопросов при анкетировании

Тип	Описание	Примеры
	А. Вопросы закрытого типа	
Дихотомия	Вопрос с двумя возможными вариантами ответов	Собираясь в эту поездку, вы лично заказали билет в *American Airlines*? Да Нет
Многовариантные вопросы	Вопрос с тремя или более вариантами ответа	С кем вы отправляетесь в путешествие? Один С супругой (супругом) С супругой и детьми Только с детьми С деловыми партнерами/друзьями/родственниками С организованной туристической группой
Шкала Ликерта	Ответ, в котором респондент отмечает степень своего согласия/несогласия с утверждением	Предоставляемый небольшими авиакомпаниями сервис обычно превосходит уровень услуг, предлагаемый крупными перевозчиками. Согласны ли вы с этим утверждением? 1. Совершенно не согласен 2. Не согласен 3. Одинаково 4. Согласен 5. Полностью согласен
Семантический дифференциал	Шкала, включающая два полярно противоположных по значению слова. Респондент отмечает на шкале точку, отражающую его мнение	По вашему мнению, компания *American Airlines* является: Крупной _____ Небольшой Опытной _____ Неопытной Современной _____ Старомодной
Шкала важности	Шкала, отражающая значение определенных атрибутов	Питание во время полета для меня: 1. Исключительно важно 2. Очень важно 3. Довольно важно 4. Не имеет значения 5. Абсолютно не важно
Рейтинговая шкала	Шкала, определяющая значение избранного атрибута от «очень плохо» до «очень хорошо»	Предлагаемый на борту самолетов компании *American Airlines* обед вы оцениваете как: 1. Превосходный 2. Очень хороший 3. Хороший 4. Посредственный 5. Плохой
Шкала намерений совершить покупку	Шкала, отражающая намерение респондента в отношении покупки	Если бы во время дальних рейсов мне предложили доступ в Интернет, я бы: 1. Определенно воспользовался ___ 2. Вероятно, воспользовался ___ 3. Не уверен ___ 4. Вероятно, не воспользовался ___ 5. Определенно не воспользовался ___

Окончание табл. 4.1

Тип	Описание	Примеры
В. Вопросы отрытого типа		
Полностью неструктурированные	Вопрос, отвечая на который участник опроса может использовать неограниченное число вариантов ответа	Что вы думаете по поводу авиакомпании *American Airlines*?
Словесные ассоциации	Респонденту последовательно предъявляются одно за другим слова, и он должен называть первое, что приходит ему в голову	Какие ассоциации возникают у вас, когда вы слышите: Авиакомпания _____ *American* _____ Путешествие _____
Незавершенное предложение	Участнику опроса предъявляют незаконченное предложение и просят его завершить	Когда я выбираю авиакомпанию, то для меня самым важным является _____
Незавершенный рассказ	Респонденту предъявляют незаконченный рассказ и просят его завершить	«Недавно я летел рейсом *American Airlines* и обратил внимание, что экстерьер и интерьер салона самолета выдержаны в ярких тонах, что вызвало у меня множество мыслей и чувств...» Завершите, пожалуйста, рассказ
Картинка	На картинке изображены два пассажира, один из них что-то говорит. Респонденту предлагают представить себя на месте другого персонажа и написать свой ответ в пустом «пузыре»	«Ну-с, что там насчет покушать?» 
Тест тематической апперцепции	Респонденту предъявляют картинку и предлагают рассказать о том, что они перед собой видят или что может происходить на картинке	

полагающие ряд возможных ответов. Они представляют собой творческие методы выяснения тех потребительских предпочтений, выявить которые с помощью других методов может быть затруднительно. Выбор возможных методик качественных оценок ограничивается лишь фантазией исследователя.

В связи с тем что у исследователей есть свобода выбора вопросов, а у покупателей — ответов, качественная оценка часто может служить полезным первым шагом на пути исследования восприятия бренда и товара потребителями. Но у качественного исследования имеются и свои слабые стороны. Значение выявляемых взглядов покупателей должно сдерживаться тем фактом, что в подобных исследованиях используются слишком маленькие выборки, которые не обязательно будут характеризовать мнение остальных людей. Более того, принимая во внимание качественную природу данных, могут возникнуть и вопросы, связанные с их интерпретацией. Разные исследователи, изучающие результаты одних и тех же качественных исследований, могут сделать совершенно разные выводы.

Тем не менее использование качественных методов вызывает у исследователей все больший интерес. Во вставке «Маркетинг изнутри: как заглянуть в головы потребителей» описывается новаторский метод ZMET. Имеются и другие популярные качественные методы исследований, позволяющие «заглянуть в головы потребителей» и выяснить их чувства и мысли о торговых марках и продуктах.[21] Ниже представлены наиболее популярные из них.

1. **Словесные ассоциации.** Респондентов спрашивают, какие слова приходят им на ум при упоминании названия торговой марки. «Что говорит вам название Timex"?», «Скажите, какие ассоциации возникают у вас с часами "Timex"?» Основная цель подобного опроса заключается в том, чтобы выявить ряд ассоциаций, возникающих у потребителя по отношению к конкретному бренду. В результате его проведения фирма получает возможность узнать об относительной силе, благоприятности и уникальности испытываемых ее клиентами ассоциаций.
2. **Проекционные методики.** В одном случае людям предоставляют неполный набор подсказок и просят их дополнить картину происходящего. В другом — им могут предложить неоднозначную подсказку, саму по себе не имеющую смысла, и попросить объяснить ее. Сущность данного метода заключается в том, что в конечном итоге люди проявят свои истинные убеждения и чувства. Один из таких подходов носит название «дополнение реплик» и основывается на использовании комиксов или фотографий. Респондентам демонстрируются изображения людей, приобретающих конкретные товары или услуги. Подобно детским комиксам, рядом с каждым из действующих лиц имеется специальное незаполненное поле для отображения его мыслей, слов или действий. Респондентов просят заполнить свободные поля словами, характеризующими, по их мнению, происходящее. К методике качественного исследования относятся также задания на сравнения. Участников просят передать свои впечатления путем сравнения брендов с людьми, странами, животными, различными видами деятельности, материалами, занятиями, машинами, журналами, овощами, национальностями или даже с другими брендами.
3. **Визуализация.** Участников исследования могут попросить составить коллаж из газетных и журнальных вырезок, чтобы передать таким образом свои восприятия.
4. **Персонификация бренда.** Респондентов просят описать человека, который приходит им в голову при упоминании торговой марки. «Если бы бренд можно было представить в образе человека, каким бы он оказался? Что бы он делал? Где бы он жил? Что носил? С кем бы общался на вечеринке? (И о чем разговаривал бы?)» Например, «John Deere» может вызывать в воображении образ грубоватого жителя Среднего Запада, правдивого и трудолюбивого. Персона, являющаяся символом торговой марки, позволяет выявить «человеческие» качества бренда.
5. **Выявление сущности торговой марки методом лестницы.** Сущностью торговой марки называют более глубокие, абстрактные цели, удовлетворению которых она способствует. Спросите кого-нибудь, почему он или она хочет купить мобильный телефон «Nokia». «Потому что он выглядит качественно» (атрибут). «Почему важно, чтобы мобильный телефон выглядел «качественно»?» — «Это значит, что "Nokia" надежна» (функциональная выгода). «Почему важна надежность?» — «Чтобы коллеги и родственники всегда могли до меня дозвониться» (эмоциональная выгода). «Почему вы хотите, чтобы до вас всегда могли дозвониться?» — «Потому что в случае необходимости я смогу чем-то помочь» (сущность торговой марки). Таким образом, «Nokia» помогает пользователю чувствовать себя «добрым самаритянином», всегда готовым помочь другим.

Однако маркетологи не обязательно должны делать выбор между качественными и количественными методами, и многие из них используют оба подхода, понимая, что их плюсы и минусы могут взаимно компенсировать друг друга. Например, компания может пригласить одного из членов онлайновой панели для участия в домашнем тестировании продукта. В этом случае ему присылают на дом продукт и просят фиксировать его свои реакции и намерения и сообщать о них исследователям.[22]

Электромеханические устройства. Применяются в маркетинговых исследованиях относительно редко. К ним относятся, в частности, гальванометры (приборы для измерения слабых токов), фиксирующие малейшие изменения физиологических параметров, сопровождающие возникновение интереса или эмоционального возбужде-

Маркетинг изнутри

Как заглянуть в головы потребителей

Профессор маркетинга из Гарвардской бизнес-школы Джеральд Залтман вместе со своими коллегами разработал методологию выявления того, что думают потребители о продукте и как они его воспринимают. Базовое предположение, лежащее в основе этого метода, получившего название ZMET,* заключается в том, что большинство мыслей и чувств являются подсознательными и формируются в виде набора «глубоких метафор». Глубокие метафоры — это базовые фреймы или ориентации потребителей в окружающем их мире. В значительной степени подсознательные и универсальные, они придают новую форму всему, что думает, говорит, слышит или делает человек. Согласно Залтману, существует семь основных метафор.

1. Баланс: справедливое равновесие и взаимодействие элементов.
2. Трансформация: изменения в сути и в деталях.
3. Путешествие: встреча прошлого, настоящего и будущего.
4. Вместилище: включение, исключение и другие ограничения.
5. Связь: необходимость связи с самим собой и с другими.
6. Приобретения ресурсов и их последствия.
7. Контроль: ощущение владения, уязвимости и благополучия.

Метод ZMET работает следующим образом. Сначала участников просят заранее выбрать минимум 12 изображений из своих собственных источников (журналы, каталоги, фотографии из семейных альбомов), чтобы представить свои мысли чувства, имеющие отношение к теме исследования. Затем в ходе беседы один на один исследователь использует передовые методы интервьюирования для изучения подготовленных изображений вместе с участником и выявления скрытого смысла каждого изображения. Наконец, участники используют компьютерную программу для создания коллажей из подготовленных ими изображений. Предполагается, что эти коллажи должны сообщать подсознательные мысли и чувства участника, вызываемые исследуемой темой. Получаемые таким образом результаты способны оказывать глубокое влияние на действия маркетологов, о чем свидетельствуют следующие примеры.

- Одно из исследований методом ZMET проводилось для фирмы *DuPont* с целью выявления отношений женщин к ношению чулок. Двадцать женщин, регулярно использующих чулки, попросили подобрать изображения, отражающие их отношение к данному предмету одежды. На некоторых коллажах содержались изображения столбов заборов, обернутых пленкой, или деревьев, обтянутых стальными обручами, что свидетельствовало о неудобстве и тугости чулок. На других были изображены высокие цветы в вазе, олицетворявшие стройность, элегантность и сексуальность.
- Исследование методом ZMET «Nestle Crunch» показало, что наряду с предоставлением очевидных маленьких удовольствий в условиях занятого рабочего дня этот батончик является источником быстрого пополнения энергии и к тому же обладает приятным вкусом, а кроме того, он воспринимался как напоминание о беззаботном детстве.
- Когда *Motorola* проводила исследование методом ZMET новой системы охраны дома, то его участникам предлагалось выбрать изображения того, что обеспечивало им ощущение безопасности. Исследователи *Motorola* были удивлены тем, как много было выбрано изображений собак, что предполагало возможность позиционирования нового продукта компании как надежного защитника человека.

Источники: Gerald Zaltman and Lindsey Zaltman, *Maketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers* (Boston: Harvard Business School Press, 2008); Daniel H. Pinkm, "Metaphor Marketing", *Fast Company*, March/April 1998, pp. 214–29.

* Метод Залтмана для извлечения метафор.

ния у испытуемого, например, под воздействием той или иной рекламы или конкретного изображения. Такой прибор, как тахистоскоп, позволяет варьировать время демонстрации рекламного объявления от сотой доли секунды до нескольких секунд, после каждой из которых участник исследования описывает все, что ему удалось увидеть и понять. А специальные устройства фиксируют его движения глаз при восприятии того или иного объекта, что примерно характеризует очередность и длительность концентрации внимания потребителя. В последние годы технологии по-

лучили столь колоссальное развитие, что теперь для получения сведений о реакции потребителей используются кожные сенсоры, регистраторы движений тела и многие датчики.[23] Некоторые исследователи изучают движения глаз и мозговую активность веб-серферов для выяснения того, какая реклама привлекает их внимание.[24] Во вставке «Маркетинг изнутри: развитие науки о мозге» дается краткий обзор новых приложений наших знаний о мозге к проведению маркетинговых исследований.

Технологии заменили дневники, которые участники медиа-исследований вели раньше. Аудиометры, подключаемые к телевизорам в домах участников эксперимента, фиксируют сведения обо всех его включениях и каналах, на которые он при этом настроен. Электронные устройства могут фиксировать количество радиопередач, которые человек прослушивает в течение дня. Системы GPS позволяют выяснить, мимо какого количества рекламных стендов человек проходит или проезжает в течение дня.

ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫБОРКИ. После принятия решения о методах сбора данных и используемых инструментах наступает черед определения способа формирования выборки, на которой будет проводиться исследование, т. е. тех конкретных людей, с которыми будут взаимодействовать маркетологи. Для этого необходимо ответить на три вопроса:

1. **Элемент выборки: кто станет участником исследования?** Для проведения маркетингового исследования должны быть определены целевые группы населения, которые примут в нем участие. Например, в случае с авиапассажирами первого класса необходимо решить, составлять ли выборку из бизнесменов и командированных, или же из туристов и отпускников, или из тех и других одновременно? Включать ли в выборку лиц младше 18 лет? Опрашивать ли супружеские пары вместе или порознь? Когда ответы на подобные вопросы найдены, необходимо обеспечить равное соотношение всех членов намеченных целевых групп, т. е. не допустить преобладания в выборке каких-либо специфических подгрупп.
2. **Размер выборки: сколько людей будет охвачено исследованием?** Чем больше размер выборки, тем достовернее полученные результаты. Но это не значит, что выборка должна включать всю целевую группу потребителей или ее значительную часть. Обычно при строгом соблюдении правил формирования достоверные выводы позволяют сделать выборки, охватывающие менее 1% населения.
3. **Процедура выборки: как будут отобраны участники исследования?** Для получения репрезентативной выборки должен использоваться метод вероятностного отбора. Вероятностная выборка позволяет рассчитать погрешность полученных результатов. Вывод, сделанный по результатам анализа такой выборки, может звучать, например, так: «В 95 случаях из 100 среднее количество авиаперелетов, совершаемых пассажирами первого класса на маршруте Чикаго—Токио, попадает в интервал от 5 до 7 полетов ежегодно».

МЕТОДЫ КОНТАКТА. После разработки плана составления выборки исследователь должен остановиться на конкретном способе контактов с аудиторией, которые могут осуществляться в процессе личного общения, по телефону, почтой (в том числе электронной).

Анкета, рассылаемая по почте. Самый подходящий способ связаться с людьми, которые либо не согласны на личную беседу, либо склонны искажать ответы под влиянием интервьюера. Почтовая анкета требует простых и четко сформулированных вопросов, время получения ответов на которые может быть значительным, а процент ответивших обычно невелик.

Телефонное интервью. Наилучший путь быстрого сбора информации. К тому же интервьюер имеет возможность пояснять непонятные респонденту вопросы. Число ответивших, как правило, выше, чем в случае опроса по почте. Основная трудность, с которой сталкиваются исследователи, заключается в необходимости не затягивать разговор и не затрагивать личные темы. В конце 2003 г. конгресс США принял закон, позволяющий Федеральной торговой комиссии ограничивать количество телемаркетинговых звонков потребителям. Несмотря на то что фирмы, специализирующиеся на проведении маркетинговых исследований, обладают определенными привилегиями в сфере телемаркетинга, многие полагают, что данный закон послужит началом заката эры телефонных опросов как метода маркетингового исследования.

В других частях мира такие законодательные ограничения отсутствуют. Поскольку в 2008 г. почти две трети населения Африки имели мобильные телефоны, то мобильная связь в африканских странах используется для формирования

Маркетинг изнутри

Развитие науки о мозге

В качестве альтернативы традиционным способам обследования потребителей некоторые ученые начали разрабатывать новые методы на основе последних достижений нейронауки, позволяющие наблюдать за деятельностью мозга потребителей с целью более точной оценки их реакций на маркетинговые усилия. Термином *нейромаркетинг* описывается исследование реакций мозга на маркетинговые стимулы. Такие фирмы, как *Neurofocus* и *EmSense*, используют метод электрокардиографии (ЭКГ) для выявления корреляции между активностью мозга и физиологическими параметрами, такими как температура кожи и движения глаз, для оценки того, как люди реагируют на рекламу.

Ученые, занимающиеся исследованиями мозга, получили результаты, отличные от результатов, получаемых при использовании традиционных методов. Группа исследователей из *UCLA* применяла магнитно-резонансный томограф для измерения реакций мозга потребителей на рекламу, показывавшуюся во время матча за Суперкубок в 2006 г. Они установили, что реклама, вызывавшая у зрителей наивысшую мозговую активность, отличалась от рекламы, которой зрители отдавали предпочтение во время личных опросов. Другое исследование показало слабую эффективность продукт-плейсмента в тех случаях, когда продвигаемый продукт не был неотъемлемой частью сценария телепередачи.

Один важный результат, полученный после нейрологического обследования потребителей, состоит в том, что многие решения о покупках определяются в меньшей степени логической оценкой переменных и в большей степени — «подсознательным привычным процессом, отличным от той рациональной, сознательной и основанной на обработке получаемой информации модели, которая описывается в традиционных учебниках по маркетингу». Даже на простейшие решения, например о покупке бензина, по-видимому, оказывает влияние мозговая активность на подсознательном уровне.

Нейрологические исследования использовались для определения типа эмоциональной реакции потребителей, подвергавшихся воздействию маркетинговых стимулов. Группа исследователей из Англии использовала метод ЭКГ для наблюдения за когнитивными функциями, имеющими отношение к припоминанию и проявлению внимания, в 12 разных областях мозга, в то время как потребители подвергались воздействию рекламы. Возникновение волн мозговой активности в разных областях мозга указывало на то, что эмоциональные реакции на рекламу также являются разными.

фокус-групп в сельских районах и для коммуникаций с потребителями посредством текстовых сообщений.[25]

Личное интервью. Наиболее универсальный метод исследования. Интервьюер не только имеет возможность задать респонденту больше вопросов, но и дополняет результаты беседы личными наблюдениями по поводу, например, внешнего вида или манер собеседника. В то же время метод личного собеседования требует тщательного планирования, контроля и больших затрат времени. Кроме того, на его результаты влияют взгляды и предубеждения интервьюера. Различают две формы личного интервью: *назначенное и уличное*. В первом случае проводится случайный выбор респондентов, с которыми договариваются об интервью либо по телефону, либо при их посещении дома или на работе. Нередко в качестве компенсации за потраченное время предлагается небольшое денежное вознаграждение или подарок. Во втором случае интервью берут у прохожих в каком-либо оживленном месте или у посетителей крупного магазина. Здесь участник опроса имеет меньше времени для ответов; кроме того, такую выборку нельзя считать случайной.

Онлайновое интервью. Интернет предоставляет множество различных способов проведения исследований. Компания может поместить анкету на своей веб-странице и предложить посетителям ответить на вопросы (стимулируя участие призами) или разместить свой баннер на каком-либо часто посещаемом сайте типа Yahoo! (с аналогичным предложением). Все большее распространение получает онлайновое тестирование новых товаров. Такое тестирование позволяет получать информацию намного быстрее, чем при использовании традиционных методов маркетинговых исследований. Ниже приводится пример того, как небольшое предприятие использует Интернет для тестирования новых конструкторских идей.

Local Motors

Веб-сайт *Local Motors* — среднего по размерам автопроизводителя из Массачусетса — позволя-

Например, повышение активности в левой передней части коры головного мозга указывает на привлечение внимания к стимулу. Напротив, резкое повышение активности в правой передней части коры головного мозга указывает на сильное отвращение к стимулу. Еще в одной части мозга степень активности запоминания коррелирует с намерением совершения покупки. Другое исследование показало, что у людей активируются разные области мозга при оценке личностных характеристик индивидов и при оценке характеристик брендов.

Добавляя нейрологические методы к арсеналу традиционных методов исследования, маркетологи пытаются продвинуться к более глубокому пониманию того, что происходит в головах потребителей. Хотя нейрологическое исследование способно подсказывать идеи, отличные от тех, которые подсказывают традиционные методы, его проведение обходится в данное время очень дорого — от $100 тыс. и более в расчете на один проект. Однако с учетом сложности человеческого мозга многие специалисты предостерегают, что результаты нейрологических исследований не должны служить единственной базой для принятия маркетинговых решений. Такие исследования не могут применяться повсеместно. Устройства для регистрации мозговой активности с многочисленными электродами, фиксируемыми на черепе, могут создавать много неудобств обследуемым потребителям и ставить их в неестественные условия. Другой вопрос заключается в том, действительно ли нейрологические исследования обеспечивают не вызывающую сомнений основу для разработки маркетинговой стратегии. Брайан Кнутсон, профессор нейрологических наук и психологии в Стэнфордском университете, сравнивает использование ЭКГ с ситуацией, в которой «человек находится за пределами бейсбольного стадиона и, прислушиваясь к реву толпы, пытается догадаться, что происходит на спортивной площадке». Другие критики обеспокоены тем, что если новые методы действительно окажутся успешными, то они приведут к еще большему маркетинговому манипулированию потребителями со стороны компаний. Несмотря на все эти споры, неустанное стремление маркетологов к более глубокому пониманию реакций покупателей гарантирует сохранение непрекращающегося интереса к нейромаркетингу.

Источник: Carolyn Youn, Angela H. Guychess, Fred Feinberg, and Thad A. Polk, "A Functional Magnetis Resonance Imaging Study of Neural Dissociations Between Brand and Person Judgements", *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 31–40; Daryl Travis, "Tap Buyer's Emotions for Marketing Success", *Marketing News*, February 1, 2006, pp. 21–22.

ет каждому посетителю размещать на нем свои конструкторские идеи. Иногда веб-сайт проводит конкурсы с призами до $10 тыс. за лучшие технические решения по проектированию автомобилей или предложения по лучшему управлению компанией. Победители конкурса определяются после подсчета голосов зарегистрированных на веб-сайте экспертов — инженеров-проектировщиков и специалистов по автомобильному транспорту. Затем лучшие идеи находят воплощение в автомобилях, выпускаемых *Local Motors*. После завершения конкурса его участники продолжают высказывать свои замечания и предложения по проектированию новых моделей машин. *Local Motors* заботится о пополнении своего конструкторского сообщества, рекламируя свой веб-сайт на других веб-сайтах для привлечения новых экспертов и энтузиастов в области проектирования автомобилей. Для исключения того, что такие привлеченные со стороны люди будут требовать вознаграждения в случае использования их идей, *Local Motors* требует от членов онлайнового сообщества подписания объемного юридического соглашения, исключающего возможность таких претензий.[26]

Маркетологи могут также создать виртуальную потребительскую панель или виртуальную фокус-группу или спонсировать создание чата, доски объявлений или блога и затем предлагать к обсуждению интересующие их вопросы. Они могут также предложить покупателям провести онлайновую сессию мозгового штурма или предложить онлайновым приверженцам компании обсудить ее идеи на Twitter. Онлайновые сообщества и сети покупателей являются важным ресурсом для самых разных компаний. Идеи онлайнового сообщества помогли *Kraft* создать популярную линейку низкокалорийных снэков.[27] Ниже приводятся два других примера:

- *Del Monte* обратилась к своему насчитывающему 400 членов онлайновому сообществу «I Love My Dog» при рассмотрении вопроса о создании нового завтрака для собак. В результате удалось прийти к единому мнению о том, что новый завтрак должен иметь вкус яичницы с беконом и содержать повышенную дозу витаминных и минеральных добавок. Продолжая сотрудничество со своим

онлайновым сообществом в период разработки продукта, компания сумела создать новый продукт «Snausage Breakfast Bites» вдвое быстрее, чем обычно.[28]

- *InterContinental Hotels Group* использует онлайновые опросы и контакты с онлайновым сообществом для сбора данных об удовлетворенности своих клиентов. Онлайновые опросы позволяют быстро получить ценную информацию для улучшения обслуживания клиентов; онлайновое сообщество дает прочную основу для проведения более глубоких и долгосрочных исследований.[29]

В 2006 г. онлайновые опросы составили 33% от общего числа проводившихся опросов, а на создание и обработку онлайновых анкет была израсходована примерна одна треть всех средств, затраченных в США на проведение опросов потребителей.[30] Известно также много других способов использования Интернета в качестве инструмента исследований. Компания может собирать информацию об индивидах, посещающих ее веб-сайт, отслеживая, как часто они «кликают» по названию ее веб-сайта и затем переходят на другие веб-сайты. Она может назначать разные цены, использовать разные заголовки и предлагать товары с разными характеристиками разным веб-сайтам или в разные моменты времени для выяснения относительной эффективности своих предложений.

Однако какими бы популярными ни были онлайновые методы исследований, проницательные компании предпочитают использовать их в качестве добавки, а не замены более традиционных методов. В *Kraft Foods* онлайновые исследования являются дополнениями к традиционным исследованиям, утверждает Сет Даймонд, директор по стратегиям работы с потребителями. «Онлайновые исследования сами по себе не обеспечивают решения всех наших коммерческих проблем, — утверждает он, — но они расширяют арсенал имеющихся в нашем распоряжении средств».[31]

Онлайновые исследования имеют как свои плюсы, так и минусы.[32] Давайте сначала рассмотрим их **плюсы**.

- Онлайновое исследование не требует значительных денежных затрат. Стоимость сбора информации в электронном виде гораздо ниже стоимости получения аналогичных сведений посредством традиционных методов. Затраты на типичный опрос, организованный с помощью электронной почты, вдвое ниже затрат на обычный количественный опрос, а коэффициент отдачи может оказаться выше на 50%.
- Онлайновое исследование быстрее. Ответить на онлайновый опрос можно гораздо быстрее, так как система автоматически предоставляет респонденту подходящие вопросы, а ответы могут быть высланы организатору сразу же после завершения процедуры исследования. По одной из оценок, с помощью онлайнового исследования в течение 48 часов можно охватить 75–80% общего количества целевых респондентов, в то время как с помощью телефонного опроса на организацию 150 интервью может потребоваться 70 дней.
- В онлайновом исследовании люди склонны отвечать на вопросы откровеннее, чем во время участия в телефонном или персональном опросе. Люди более открыто выражают свои мнения, отвечая на вопросы исследования в приватной обстановке и в отсутствие посторонних лиц, способных оказать на них давление, особенно если дело касается «деликатных» тем (например: «Как часто вы принимаете душ или ванну?»). Поскольку респонденты сами выбирают, когда и как проходить анкетирование и сколько времени затрачивать на каждый вопрос, они могут быть менее напряженными и более честными.
- Онлайновое исследование более универсально. Особое преимущество онлайновых исследований заключается в возможности использования средств мультимедиа. Так, программное обеспечение, позволяющее любому желающему окунуться в мир виртуальной реальности, предоставляет респонденту возможность изучать трехмерные модели таких товаров, как фотоаппараты, автомобили, медицинское оборудование. Характеристики товаров также могут быть с легкостью изменены в режиме реального времени. Не углубляясь в технические подробности, отметим, что отвечать на вопросы онлайновых анкет гораздо проще и интереснее, чем на вопросы их традиционных бумажных аналогов. Онлайновая блогосфера позволяет потребителям, участвующим в опросе, взаимодействовать друг с другом.

Теперь рассмотрим **недостатки**.

- Выборки могут оказаться небольшими и искаженными. В 2009 г. около 40% домохо-

зяйств США не имеют доступа к Интернету. На международных рынках ситуация еще более сложная. Люди, не обладающие возможностью работать во Всемирной паутине, обычно находятся на других социоэкономических и образовательных уровнях по сравнению с теми, у кого такая возможность есть.[33] Маркетологи могут быть уверены в том, что со временем все большее количество людей будет иметь доступ в Интернет. Однако специалисты, занимающиеся онлайновыми исследованиями рынка, должны приложить максимум усилий к тому, чтобы найти новые способы охвата отдельных сегментов населения. Одним из возможных вариантов является объединение офлайновых источников с онлайновыми результатами. Обеспечение временного доступа к Интернету в таких местах, как торговые комплексы и рекреационные зоны, является еще одной перспективной стратегией. Некоторые исследовательские фирмы стараются восполнить пробелы в рыночных исследованиях, возникающие в связи с наличием сегментов потребителей, не обладающих доступом к Интернету, с помощью статистических моделей.

- Онлайновые панели и сообщества могут иметь непостоянный состав. Членам панелей может надоесть активность компании, и они откажутся от дальнейшего сотрудничества с ней. Или, что еще хуже, они могут остаться, но больше не давать честных ответов. Организаторы панелей и онлайновых сообществ предпринимают меры к повышению качества панелей и предоставляемых ими данных за счет повышения стандартов членства, снижения привлекательности предоставляемых стимулов и тщательного мониторинга участия. Новые характеристики, события и виды деятельности должны регулярно добавляться в онлайновые усилия компании, чтобы поддерживать интерес и вовлеченность членов панелей.[34]
- Онлайновые исследования рынка подвержены технологическим проблемам и отличаются несогласованностью. Проблемы могут возникнуть из-за того, что потребители пользуются браузерами различных производителей. Конечный продукт работы веб-дизайнера может выглядеть по-разному в зависимости от возможностей монитора и операционной системы пользователя.

Онлайновые исследователи начали также использовать текстовые сообщения самыми разными способами — для обмена мнениями с респондентом, для углубленного опроса члена онлайновой фокус-группы или для ориентации респондентов на конкретный веб-сайт.[35] Текстовые сообщения являются также удобным инструментом вовлечения подростков в дискуссию по интересующей маркетологов теме.

ЭТАП 3. СБОР ИНФОРМАЦИИ

Данная фаза маркетингового исследования, как правило, требует самых больших расходов и является источником максимального числа ошибок. Маркетологи могут проводить обследования на дому, по телефону, через Интернет или в одном специально выбранном месте интервьюирования, таком как пешеходная торговая зона. При проведении опросов возникают четыре основные проблемы. Некоторые респонденты не выполняют договоренности о встрече в условленном месте, с ними приходится связываться повторно или заменять, другие отказываются от сотрудничества, третьи дают предвзятые или заведомо ложные ответы. И наконец, сотрудники, проводящие опрос, тоже могут вести себя предвзято или нечестно. Правильный подбор респондентов имеет решающее значение.

Одним из главных препятствий глобальному сбору маркетинговой информации является необходимость обеспечения ее согласованности.[36] Латиноамериканским респондентам не нравится обезличенная природа Интернета, и поэтому им требуется включение интерактивного элемента в процесс обследования, чтобы они могли беседовать с реальным человеком. С другой стороны, респонденты в Азии больше склонны к групповому конформизму и поэтому проявляют в фокус-группах меньше откровенности, чем онлайн. Иногда наилучшее решение может заключаться просто в правильном выборе языка.

Lerica Surveying and Engineering

Когда *Lerica Surveying and Engineering*, глобальный производитель высококачественного оборудования для проведения опросов и измерения их результатов, попыталась собрать информацию о конкурентах в своей отрасли, то первоначально она проводила опросы только на английском, поскольку обычно вела бизнес именно на этом языке даже в не англоязычных европейских странах. Однако показатель отклика оказался низким, даже несмотря на то, что выборка включала индивидов,

имеющих с компанией деловые связи. Более пристальный анализ показал, что торговые представители компании в других странах вели бизнес на местных языках. В результате компания составила анкеты и на других языках, в частности испанском и немецком, благодаря чему показатель отклика удвоился практически мгновенно.[37]

ЭТАП 4. АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

Предпоследний этап маркетингового исследования заключается в анализе собранных данных и получении выводов или результатов. Исследователи заносят данные в таблицы и определяют плотность распределения. Для основных переменных рассчитываются среднее значение и дисперсия. В попытке извлечь дополнительную информацию можно воспользоваться и более сложными методами статистического анализа и моделирования. Исследователи могут проверять разные гипотезы и теории, применяя анализ чувствительности для проверки предположений и обоснованности заключений.

ЭТАП 5. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

В завершение маркетингового исследования его результаты должны быть представлены заинтересованным лицам. Руководству необходимы лишь наиболее существенные результаты, которые будут положены в основу принимаемых маркетинговых решений. Исследователей все чаше просят играть роль консультантов в процессе преобразования данных и информации в идеи и рекомендации.[38] Желательно также представлять результаты исследований в понятной и убедительной форме. Во вставке «Маркетинг изнутри: оживление результатов маркетинговых исследований с помощью персонажей» описывается подход, который используют некоторые исследователи для максимизации эффекта своих исследований поведения потребителей.

В ходе маркетингового исследования, проведенного *American Airlines*, были получены следующие результаты.

1. Основные причины выхода в Интернет в полете — «убить время» и проверить электронную почту. Оплата будет относиться на счета компаний, в которых работают пассажиры.
2. Примерно 5 пассажиров из 10 готовы в случае необходимости заплатить за доступ в Интернет во время полета $25, а за $15 согласны выйти в сеть уже 6 человек. Таким образом, тариф в $15 принесет меньший доход (6 × $15 = = $90), чем цена в $25 (5 × $25 = $125). Таким образом, *American Airlines* может зарабатывать $125 за рейс. Если рейс выполняется 365 дней в году, *American Airlines* получит $45 625 в год ($125 × 365). При первоначальных инвестициях в $90 тыс. компании понадобится примерно два года, чтобы окупить свои затраты.
3. Выход на рынок с новой услугой укрепит имидж *American Airlines* как передовой и преуспевающей компании и позволит привлечь некоторое количество дополнительных пассажиров.

ЭТАП 6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Возможно, полученные результаты не удовлетворят менеджеров, которые могут принять решение о более глубоком исследовании вопроса. Если достоверность результатов исследования вызовет у руководства сомнения, решение может быть принято не в пользу новой услуги. Если же руководство авиакомпании, наоборот, изначально склоняется в пользу организации доступа в Интернет, тогда положительные результаты исследования только подтвердят убеждение менеджеров в своей правоте. Хочется надеяться, что проведенное маркетинговое исследование поможет компании принять верное решение (табл. 4.2).[39]

Для того чтобы помочь менеджерам по маркетингу находить оптимальные решения встающих перед ними задач, все большее число организаций внедряют различные системы обеспечения маркетинговых решений. Джон Литтл из Массачусетского технологического института дает такой системе следующее определение. **Система поддержки принятия маркетинговых решений** — это скоординированная совокупность данных, систем, методов и методик, а также соответствующего программного и аппаратного обеспечения, с помощью которых организация собирает и интерпретирует информацию, на основе которой принимаются маркетинговые решения.[40] Раз в год журнал «Marketing News» составляет список из более чем 100 программных продуктов, предназначенных для использования в маркетинговых исследованиях, сегментировании рынка, ценообразовании и расчете рекламного бюджета, анализе СМИ и распределении усилий торгового персонала.[41]

ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ

Популярность маркетинговых исследований растет, но многие компании в силу ряда причин так и не научились правильно их использовать.[42] Тому есть две основные причины: 1) они могут не понимать возможностей маркетинговых исследований и не ставить перед исследователем правильно сформулированной проблемы и не снабжать его необходимой исходной информацией, и 2) они могут иметь нереалистичные ожидания относительно того, что могут предложить им исследователи.

Недостатки в использовании исследований приводят к многочисленным маркетинговым ошибкам. Ниже представлен пример одной из них, ставшей поистине исторической.

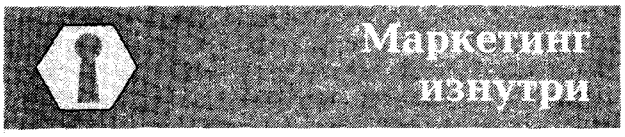
«Звездные войны»

В середине 1970-х гг. успешный маркетолог-исследователь покинул компанию *General Foods*, решившись на рискованный гамбит: внедрить исследования рынка в Голливуде и предоставить киностудиям доступ к тем же изысканиям, что легли в основу головокружительного успеха *General Foods*. Одна из крупных киностудий заинтересовалась его предложением и попросила предсказать возможный успех или провал ее новой научно-фантастической ленты. От его мнения зависела судьба фильма. Исследователь сделал заключение о том, что картину ожидает полный провал. По его мнению, Уотергейтский скандал притупил веру американцев в институционализм и потому американского зрителя больше интересуют реализм и достоверность, а не научная фантастика. Более

Таблица 4.2

Семь характеристик хорошего маркетингового исследования

1. Научный метод	Эффективное маркетинговое исследование основывается на использовании научных методов: тщательное наблюдение, формулирование гипотез, составление прогноза и проверка
2. Творческий характер исследования	В лучших своих проявлениях исследование может подсказать принципиально новые способы решения проблемы. В исследовании, предпринятом для перепозиционирования снэков «Cheetos», исследователи одевались в костюм талисмана бренда Честера Читаха и разгуливали в таком виде по улицам Сан-Франциско. Реакция прохожих на этот персонаж позволила понять, что даже взрослым нравятся «Cheetos». Проведенное с учетом этого вывода перепозиционирование позволило заметно увеличить продажи «Cheetos» даже в трудных экономических условиях[43]
3. Применение нескольких методов исследования	В хорошем маркетинговом исследовании используются два-три различных метода, что способствует повышению достоверности результатов
4. Взаимозависимость моделей и получаемых данных	Хорошие исследователи признают, что получаемые данные интерпретируются на базе лежащих в их основе моделей, которые и направляют поиск информации
5. Ценность и цена информации	Хорошего исследователя волнует соотношение цена/качество получаемой информации. Цену информации, как правило, легко определить, а вот с ее качеством и ценностью дело обстоит несколько сложнее. Их количественная оценка зависит от надежности и достоверности добытых фактов, готовности менеджеров принять их и действовать на их основе
6. Здоровый скептицизм	Хороший исследователь, опасаясь попасть под влияние так называемых маркетинговых мифов, проявляет здоровый скептицизм по отношению к тем предположениям, которые менеджеры обычно высказывают относительно реального устройства и функционирования рынка
7. Этичный маркетинг	Хорошее маркетинговое исследование полезно как заказавшей его компании, так и ее покупателям. Неправильное же использование полученных данных может нанести ущерб как поставщику, так и его клиентам. Потребители все чаще выражают негодование по поводу, как они считают, неоправданных вторжений в их частную жизнь или же проявляемой торговлей навязчивости



Оживление результатов маркетинговых исследований с помощью персонажей

Для того чтобы «оживить» информацию и идеи, полученные о своем целевом рынке, некоторые исследователи используют «персонажи». Персонажи — это детальные профили одного или нескольких гипотетических потребителей из целевого рынка, составленные на основе демографической, психографической, географической или иной установочной или описательной информации. Исследователи могут использовать фотографии, рисунки, имена или краткие биографии, чтобы помочь трансформировать детали в образ придуманного человека.

Такие персонажи придумываются с целью создания максимально правдоподобных примеров или архетипов целевых покупателей — с их мыслями, чувствами и поступками. Они помогают маркетологам организации лучше понимать и оценивать свой целевой рынок и, таким образом, полнее учитывать точку зрения целевого покупателя во всех принимаемых маркетинговых решениях. Вот несколько примеров создания и использования персонажей:

- *Chrysler* спроектировал внутренние автомобильные салоны для двух своих вымышленных персонажей — 28-летнего холостяка Роберто Мура и 30-летней Дженни Стивенсон, торгового представителя фармацевтической фирмы — и оформил их с учетом личностных особенностей, стилей жизни и предпочтений к брендам этих ключевых целевых покупателей моделей «Dodge Caliber» и «Jeep Compass».
- Производитель специализированного инструмента *Campbell Hausfield* во многом полагался на своих ритейлеров, включая *Home Depot* и *Lowe's*, для того чтобы быть в курсе мнений и предпочтений своих потребителей. После составления восьми потребительских профилей, в том числе «женщины, самостоятельно выполняющей все ремонтные работы по дому», и покупателя-пенсионера, фирма смогла успешно вывести на рынок несколько новых товаров, в частности модели облегченных дрелей.
- Самый заметный и успешный в истории *Unilever* вывод на рынок нового средства для ухода за волосами «SunSilk» разрабатывался в том числе и с учетом возможных пожеланий вымышленной целевой покупательницы по имени Кэти. При разработке кампании по продвижению «SunSilk» на рынок учитывались не только потребности Кэти в средстве для ухода за волосами, но и ее возможное поведение в различных жизненных ситуациях.

Хотя персонажи предоставляют живую информацию для принятия маркетинговых решений, маркетологи должны избегать чрезмерной персонификации своих потребителей. Любой целевой рынок может иметь потребителей, различающихся по нескольким ключевым характеристикам. Для того чтобы учесть эти потенциальные различия, иногда маркетологи создают не одного, а нескольких персонажей (обычно от двух до шести). *Best Buy* использовал нескольких персонажей для повторной разработки и запуска GeekSquad.com — веб-сайта своей общенациональной услуги по оказанию скорой компьютерной помощи. Используя результаты наблюдений, а также качественных и количественных исследований, фирма придумала пять онлайновых персонажей, ориентируясь на которых она заново создавала свой веб-сайт GeekSquad.com:

- Джилл — молодая мать из городских предместий, ежедневно пользующаяся компьютером и постоянно нуждающаяся в услугах GeekSquad, подобно тому как она нуждается в услугах газонокосильщиков и водопроводчиков.
- Чарли — мужчина в возрасте более 50 лет, интересующийся новыми технологиями, но нуждающийся в ненавязчивом руководстве специалистов.
- Дэрил — умело владеющий новыми технологиями экспериментатор, которому время от времени требуется высококвалифицированная помощь для успешной реализации его технических проектов.
- Луис — постоянно находящийся в цейтноте мелкий предприниматель, главное требование которого — как можно более быстрое устранение проблем в работе компьютера.
- Ник — потенциальный клиент GeekSquad, который критически относится к новому веб-сайту и которого нужно убедить в достоинствах новой услуги.

Для оказания помощи Чарли в кризисных ситуациях в верхнем правом углу главной страницы была помещена кнопка с общеизвестным номером «911», а для предоставления информации Нику *Best Buy* открыл специальный телефонный канал.

Источники: Dale Buss, "Reflections on Reality", *Point* (June 2006), pp. 10–11; Todd Wasserman, "Unilever, Whirlpool Get Personal witj Personas", *Brandweek*, September 18, 2006, p. 13.

того, в названии фильма содержалось слово «война». По мнению исследователя, Америка, не отошедшая еще от последствий войны во Вьетнаме, не будет заинтересована в просмотре подобной ленты. Этим фильмом были «Звездные войны». Данный исследователь предоставил кинокомпании информацию, но не глубокий анализ проблемы. Он не изучил сам сценарий, не понял, что фильм — о любви, конфликте, утрате и искуплении, только рассказывается обо всем этом на фоне космического пространства.[44]

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

Топ-менеджеры требуют от маркетологов более точных количественных данных о том, как расходы на маркетинг помогли фирме в достижении ее основных целей, в том числе и финансовых. Хотя мы легко можем измерить маркетинговые затраты и инвестиции в качестве вводимых ресурсов в краткосрочном периоде, измерить конечные результаты этих усилий в виде повышения осведомленности о марке, улучшения имиджа марки и усиления лояльности покупателей можно будет лишь через несколько месяцев или лет. Кроме того, изменения внутри организации и внешние изменения в маркетинговой среде могут совпасть по времени с осуществлением маркетинговых расходов, что затруднит выделение чистых эффектов конкретной маркетинговой деятельности.[45]

Тем не менее важной задачей маркетингового исследования остается оценка эффективности и продуктивности маркетинговой деятельности. В ходе одного исследования 65% маркетологов заявили, что отдача от инвестиций в маркетинг вызывает у них озабоченность.[46] Недавнее обследование руководителей служб маркетинга крупнейших производственных компаний показало, что 80% компаний считают неудовлетворительной свою способность оценивать отдачу от осуществляемых маркетинговых программ.[47]

Маркетинговое исследование отчасти способно решить проблему подотчетности маркетинга. Существует два подхода к оценке маркетинговой эффективности: 1) использование систем маркетинговых показателей для определения эффективности маркетинговых усилий и 2) моделирование маркетинга-микс, позволяющее установить причинно-следственные взаимосвязи и влияние маркетинговых мероприятий на конечные результаты. Маркетинговые «панели управления» предоставляют структурированный способ распространения внутри организации идей, полученных с помощью этих двух подходов.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

Для оценки результатов маркетинговых мероприятий применяется целый ряд показателей.[48] **Показатели эффективности маркетинга (маркетинговые метрики)** — это критерии, с помощью которых фирмы дают количественную оценку, сравнивают и интерпретируют итоги своей маркетинговой деятельности. Ниже приводятся два примера того, как руководители служб маркетинга используют эти показатели для лучшего понимания финансовой отдачи от инвестиций их компаний в маркетинг.[49]

- Директор по маркетингу *Mary Kay* Ронда Шастин сосредоточивается на четырех метриках долгосрочной силы торговой марки — осведомленности рынка, обсуждении, опробовании и активности обращений к консультанту по использованию косметики в течение года, а также на нескольких более краткосрочных и специфических для данной программы метриках, таких как число воздействий рекламы, трафик веб-сайта и изменение характера покупок.
- Вице-президент по маркетингу *Virgin America* Портер Гэйл рассматривает широкий набор онлайновых метрик — затраты на привлечение, стоимость клика и стоимость тысячи показов (CPM). Кроме того, она принимает во внимание общую сумму средств, обеспеченных естественным и оплаченным поиском и онлайновым отображением рекламы, а также результаты слежения и другие офлайновые метрики.

Существует много разных маркетинговых мер, и маркетологи могут выбрать одну или несколько из них в зависимости от проблемы, с которой они сталкиваются, или задачи, которую они должны решить. Пол Фаррис из Университета Вирджинии, сторонник простых и понятных метрик, проводил аналогию с тем, как пилот «Boeing 747» решает, какую информацию ему использовать из всей информации, высвечивающейся на приборной доске в кабине самолета.[50]

Пилоты самолета действуют в соответствии с инструкциями. Когда они готовятся ко взлету, прогревая двигатели, они смотрят на одни приборы, когда они выруливают на взлетную полосу, то они смотрят на другие, а когда они находятся в полете — то на третьи. Существует последовательность переключения внимания с одних параметров на другие, позволяющая им успешно справляться со своей работой.

Тим Амблер из Лондонской бизнес-школы утверждает, что организациям, считающим, что они и так способны адекватно оценить эффективность маркетинговой деятельности, следует задать себе пять вопросов:[51]

1. Регулярно ли вы исследуете поведение потребителей (показатели удержания, привлечения, использования и т. д.) и причины такого поведения (осведомленность, удовлетворение, воспринимаемое качество и т. д.)?
2. Докладываются ли руководству компании результаты таких исследований (это должно происходить регулярно, в совокупности с финансовыми маркетинговыми показателями)?
3. Приводится ли в этих докладах сравнение полученных результатов с соответствующими показателями, ранее заложенными в бизнес-план?
4. Сравниваются ли результаты с достижениями ваших основных конкурентов, оцениваемыми по тем же критериям?
5. Корректируется ли запланированная на ближайший период деятельность при изменении маркетинговых активов?

По мнению Амблера, фирмы должны отдавать приоритет измерению и представлению маркетинговых результатов посредством маркетинговых метрик. Он считает, что фирмы должны разделять свои оценки на две части: 1) краткосрочные результаты и 2) изменение ценности капитала бренда. Краткосрочные результаты отражают состояние дел в виде прибыли и убытков, о них можно судить по товарообороту, акционерной стоимости или комбинации этих двух показателей. К показателям марочного капитала относятся уровень осведомленности, доля рынка, относительная цена, количество рекламаций, дистрибуция и доступность товара в продаже, общее количество покупателей, воспринимаемое качество, лояльность и уровень удержания покупателей.[52]

Компания может отслеживать множество показателей внутреннего характера. Одна из групп таких показателей характеризует инновационность фирмы. К примеру, *3M* следит за тем, какой объем продаж приходится на недавно выпущенные на рынок товары. Другие важные метрики связаны с персоналом компании. Наиболее популярные среди британских компаний внешние и внутренние показатели эффективности маркетинга сведены в табл. 4.3.[53]

Тщательное измерение эффектов маркетинговых инициатив или программ помогает менеджерам принимать правильные решения и успешно продвигаться вперед. Стремясь привлечь как можно больше молодых клиентов, *Servus Credit Union* из канадской провинции Альберта запустила новую программу «Young & Free Alberta»,

Таблица 4.3

Некоторые показатели эффективности маркетинга

I. Внешние показатели	II. Внутренние показатели
Осведомленность	Знание целей
Доля рынка (в натуральном или стоимостном выражении)	Приверженность достижению целей
Относительная цена (доля рынка в стоимостном выражении/объем рынка)	Активная поддержка инноваций
Количество жалоб (уровень недовольства)	Адекватность ресурсов
Уровень удовлетворения потребителей	Кадровое обеспечение/квалификация
Дистрибуция/доступность товара в продаже	Желание повышать квалификацию
Общее количество покупателей	Готовность к изменениям
Воспринимаемое качество	Право совершать ошибки
Лояльность/уровень удержания	Автономность
Относительное воспринимаемое качество	Относительная удовлетворенность работников

Источник: Tim Ambler, «What Does Marketing Success Look Like?» *Marketing Management* (Spring 2001): p. 13–18.

предусматривавшую проведение конкурса по нахождению наилучшей кандидатуры на роль молодого представителя фирмы в этой провинции. Чтобы успешнее связываться с молодыми жителями провинции, Келси Макдональд, победительница конкурса 2010 г., совместно с *Servus* занималась созданием ежедневных блогов, развлекательных объявлений об образовательных видео на YoungFreeAlberta.com и поддержанием постоянного присутствия в Facebook и Twitter.

Келси также посещает многие проводимые в провинции мероприятия, на которых она беседует с молодыми людьми в возрасте 17–25 лет, чтобы лучше понять их финансовые потребности. Результаты исследований подтвердили успешность кампании, которая обеспечила 107 млн воздействий на молодых людей через разные медиа и привела к открытию тысяч новых счетов.[54]

МОДЕЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА-МИКС

Подотчетность службы маркетинга подразумевает, что маркетологи должны тщательнее оценивать эффекты различных маркетинговых инвестиций. Модели маркетинга-микс анализируют различную информацию — о продажах розничных магазинов, об отгрузке товаров компанией, о ценообразовании, о расходах на рекламу и стимулирование сбыта, — чтобы лучше понять эффекты конкретных маркетинговых инициатив.[55] Маркетологи могут проводить многопараметрический анализ, например посредством регрессионного анализа, для выяснения того, как каждый элемент маркетинга влияет на маркетинговые результаты, такие как продажи марочного товара или рыночная доля.[56]

Моделирование маркетинга-микс особенно популярно у маркетологов фирм, торгующих фасованными товарами, таких как *Procter & Gamble*, *Clorox* и *Colgate*, потому что оно помогает им распределять и перераспределять свои расходы. Моделирование позволяет проанализировать, какая часть рекламного бюджета расходуется впустую, какие уровни расходов являются оптимальными и какими должны быть минимальные объемы инвестиций.[57]

Хотя моделирование маркетинга-микс помогает изолировать эффекты, оно оказывается менее действенным при оценке того, как разные элементы маркетинга действуют совместно. Дэйв Рейбштайн из Вартона указывает также на три других недостатка:[58]

- Моделирование маркетинга-микс сосредоточено на инкрементальном росте, а не на базовых объемах продаж или долгосрочных эффектах.
- Включение в моделирование маркетинга-микс таких важных метрик, как удовлетворенность покупателей, осведомленность и ценность капитала бренда носит ограниченый характер.
- Моделирование маркетинга-микс обычно не позволяет учитывать метрики, характеризующие конкурентов, отрасль или торговый персонал (средняя фирма тратит намного больше на торговый персонал и на продвижение в отрасли, чем на рекламу или стимулирование потребителей).

МАРКЕТИНГОВЫЕ «ПАНЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ»

Фирмы используют также организационные процессы и системы, максимально повышающие ценность маркетинговых метрик. Все используемые в компании внутренние и внешние показатели можно представить в виде *маркетинговой «панели управления»*, обеспечивающей синтез и интерпретацию данных. Эти панели управления, внешне напоминающие приборные доски автомобиля или самолета, визуально отображают в режиме реального времени важнейшие параметры, обеспечивающие надлежащее функционирование системы. Следует помнить, что все панели управления полезны лишь настолько, насколько достоверна отображаемая ими информация, но современные средства визуализации помогают представлять данные таким образом, чтобы облегчить их понимание и анализ.[59] (См. вставку «Маркетинг изнутри: использование маркетинговых панелей управления для повышения эффективности и продуктивности маркетинга».)

В некоторых компаниях вводятся также должности маркетинговых контролеров, отвечающих за выполнение бюджетов. Эти люди все активнее используют программное обеспечение, позволяющее создавать в прямом смысле панели управления, объединяющие данные из разрозненных внешних и внутренних источников.

В качестве источника данных для маркетинговой панели управления компании могут использовать две системы рыночной оценки, отражающие результаты деятельности компании и помогающие заранее узнать о возможных надвигающихся

Маркетинг изнутри

Использование маркетинговых панелей управления для повышения эффективности и продуктивности маркетинга

Консультант по маркетингу Пэт Лапойнт рассматривает маркетинговые панели управления как инструменты предоставления текущей информации, необходимой для управления операциями компании, такими как сравнение реальных и прогнозируемых продаж, оценка эффективности канала дистрибуции, повышение ценности торговой марки и развитие человеческого капитала. По мнению Лапойнт, эффективная панель управления позволяет повышать сосредоточенность мышления, улучшать внутренние коммуникации и выявлять, где маркетинговые инвестиции окупаются, а где нет.

Лапойнт называет четыре основных «пути» измерений, по которым двигаются маркетологи (рис. 4.2):

- *Путь покупательских метрик* отражает то, как потенциальные покупатели становятся реальными — последовательность «осведомленность — предпочтение — опробование — повторная покупка» или какая-то другая не столь линейная модель. Здесь также исследуется влияние опыта покупателя на восприятие ценности и конкурентное преимущество.
- *Путь метрик единицы продукта* отражает то, что знают маркетологи о продажах товаров/услуг — количество единиц, продаваемых в каждой товарной линейке или в каждой географической области; маркетинговые издержки на проданную единицу продукта как мера эффективности продаж; где и как оптимизируется прибыль в терминах характеристик товарной линейки или канала дистрибуции.
- *Путь метрик денежных потоков* показывает, насколько хорошо маркетинговые затраты окупаются в краткосрочном периоде. Модели поведения *ROI* (отдачи от инвестиций) программы и кампании позволяют измерить немедленное влияние инвестиций или обеспечиваемую ими чистую приведенную стоимость прибыли.
- *Путь метрик* бренда позволяет отслеживать долгосрочное влияние маркетинга с помощью параметров марочного капитала, которые отражают восприятие здоровья марки покупателем, а также ее общее финансовое здоровье.

Лапойнт считает, что маркетинговые панели управления могут подсказывать менеджменту полезные идеи. Хорошая панель управления может показывать несколько таблиц, позволяющих пользователю быстро переключаться на разные «семейства» метрик, имеющих отношение к покупателю, продукту, опыту, торговой марке, каналам, эффективности, организационному развитию или факторам макросреды. Каждая таблица отображает три-четыре наиболее полезных метрики по каждой единице бизнеса, географической области или покупательскому сегменту — в зависимости от желания пользователя. (Пример страницы с метриками торговой марки показан на рис. 4.3.)

В идеале число метрик, представляемых на маркетинговой панели управления, должно быть сведено к нескольким наиболее важным. В то же время процесс совершенствования маркетинговых панелей данных, несомненно, позволит поднимать и разрешать многие ключевые вопросы бизнеса.

Источник: адаптировано из Pat LaPointe, Marketing by the Dashboards Light, Association of National Advertisers, 2005, www.MarketingNPV.com. Отчасти основывается на предыдущем исследовании Дона Шульца.

проблемах. Первая из них, **система оценки покупателей**, предполагает анализ динамики (год за годом) показателей, представленных в табл. 4.4. По каждому показателю должны быть установлены нормы, и, когда текущие величины выходят за допустимые рамки, руководство компании должно предпринять корректирующие действия.

Вторая система называется **системой оценок заинтересованных групп**. Компании должны постоянно следить за настроением различных групп, заинтересованных в их деятельности или способных влиять на нее: сотрудников, поставщиков, банков, дистрибьюторов, розничных торговцев и акционеров. Здесь также необходимо установить нормы для каждой группы и принимать меры, как только одна из них или более демонстрирует повышенный уровень неудовлетворенности.[60]

Сотни отчетов плохо интегрируются и не дают возможности извлекать ценные выводы для дальнейшей деятельности.

ВЫВОДЫ

1. Компании могут проводить маркетинговые исследования самостоятельно или поручать их специализированным агентствам. К важнейшим характеристикам хорошего маркетингово-

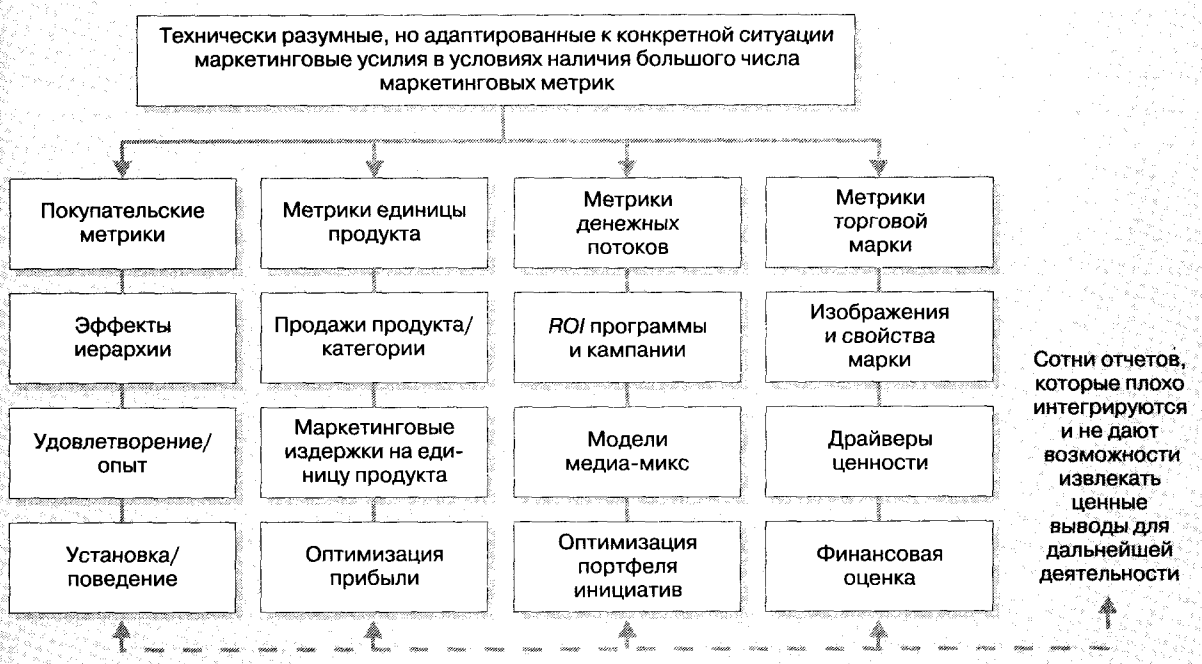


Рис. 4.2. Пути измерения маркетинговых метрик

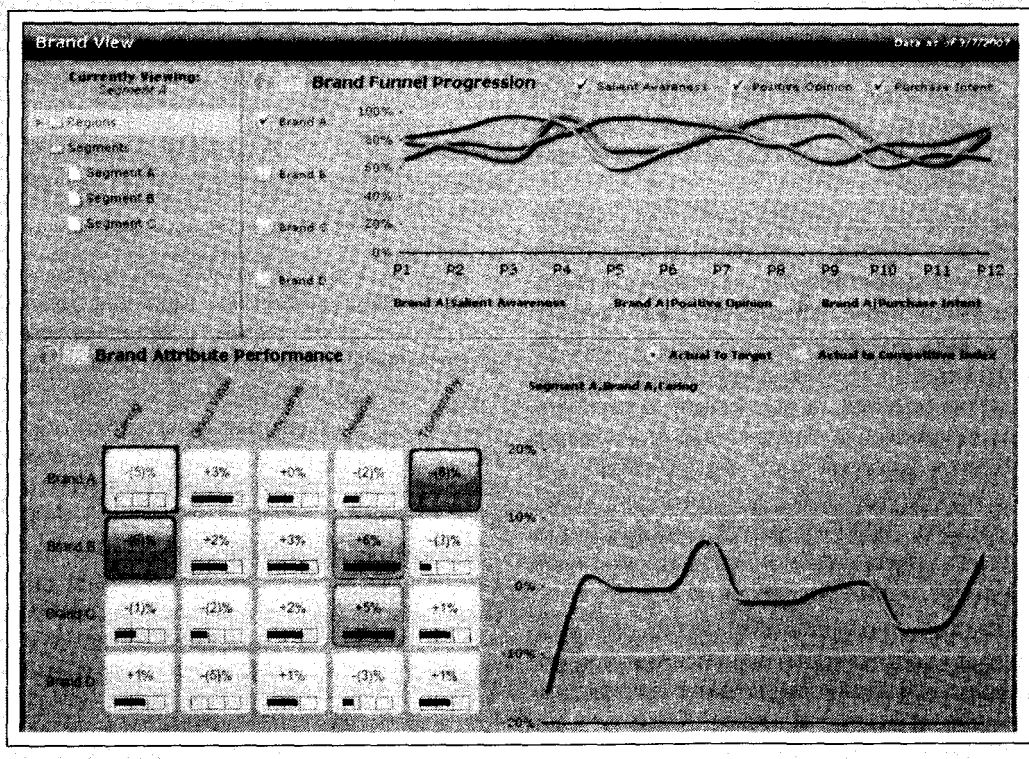


Рис. 4.3. Пример маркетинговой панели управления

Источник: адаптировано из Patrik LaPointe, Marketing by the Dashboards Light — How to Get More Insight, Foresight and Accountability from Your Marketing Investment, © 2005 Patrick Lapointe.

Таблица 4.4

Показатели, использующиеся в системе оценки покупателей

• Процент новых покупателей от среднего количества покупателей
• Процент неудовлетворенных покупателей от среднего количества покупателей
• Процент покупателей, которых удалось вернуть, от среднего количества покупателей
• Процент покупателей с разной степенью удовлетворенности: очень неудовлетворенных, неудовлетворенных, нейтральных, удовлетворенных и очень удовлетворенных
• Процент покупателей, которые заявляют о намерении повторных покупок товара
• Процент покупателей, которые заявляют о намерении рекомендовать товар другим
• Процентная доля покупателей целевого рынка, которые осведомлены о торговой марке или способны вспомнить ее
• Процент покупателей, которые утверждают, что товар компании является наиболее предпочтительным в своей категории
• Процент покупателей, которые верно воспринимают задуманную компанией рыночную позицию торговой марки и ее отличительные свойства
• Среднее восприятие качества продукции в сравнении с основным конкурентом
• Среднее восприятие качества обслуживания в сравнении с основным конкурентом

го исследования относятся использование научных методов, творческий подход, применение нескольких разных методов исследования, точное построение модели, анализ эффективности затрат, здоровый скептицизм и этичность.

2. Процесс маркетингового исследования включает определение проблемы и целей исследования, разработку плана исследования, сбор информации, ее анализ, доведение полученных результатов до руководства фирмы и принятие решения.
3. При проведении исследования отдел маркетинга должен принять решение относительно того, будут ли маркетологи самостоятельно собирать необходимые данные или воспользуются уже имеющимися, выбрать метод получения информации (наблюдение, фокус-группа, опрос, сбор данных о поведении потребителей, эксперимент), а также соответствующие инструменты (анкеты или механические инструменты). Кроме того, маркетологи должны определить способ формирования выборки и методы контакта с респондентами (по почте, по телефону, лично или онлайн).
4. Двумя взаимодополняющими подходами к измерению продуктивности маркетинга являются: 1) использование маркетинговых метрик для оценки эффектов маркетинговых усилий и 2) моделирование маркетинга-микс для оценки причинных взаимосвязей и измерения того, как маркетинговая деятельность влияет на результаты работы фирмы. Маркетинговые панели управления предоставляют структурированный способ распространения в организации полезных идей, полученных благодаря применению этих двух подходов.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: КАКОЙ ТИП МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ЛУЧШЕ ВСЕГО?

У многих маркетинговых исследователей имеются свои излюбленные подходы или методики, при этом предпочтения разных исследователей заметно различаются. Например, одни утверждают, что единственно верный способ изучения потребителей или рыночных позиций торговых марок — это глубинные, качественные исследования. Другие считают достоверными и обоснованными только количественные исследования.

Каково ваше мнение: маркетинговые исследования должны быть количественными или качественными?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Когда в последний раз вам доводилось принимать участие в опросе? Как вы думаете, насколько полезной оказалась предоставленная вами информация? Что можно было изменить в исследовании, чтобы сделать его более эффективным?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

IDEO

IDEO является крупнейшей в США фирмой по предоставлению консультационных услуг в области дизайна. Она создала несколько наиболее узнаваемых образцов дизайна эпохи информационных технологий, в том числе разработала дизайн первого лэптопа, первой компьютерной мыши (для *Apple*), цифрового персонального помощника «Palm V» и цифрового видеомагнитофона «TiVo». Но наряду с этим фирма занималась разработкой дизайна и таких прозаических повседневных товаров, как тюбики для зубной пасты «Swiffer Swipper» и «Crest Neat Squeeze» компании *Procter & Gamble*. Перечень клиентов *IDEO* включает *AT&T*, *Bank of America*, *Ford Motor Company*, *PepsiCo*, *Nike*, *Marriott*, *Caterpillar*, *Eli Lilly*, *Lufthansa*, *Prada* и *Mayo Clinic*.

Успех *IDEO* обусловлен применением подхода, получившего название «дизайнерского мышления», а в основе этого похода лежит «методология сосредоточенности на человеке». Компания стремится к разработке продуктов, которые активно хотят иметь покупатели, потому что они предлагают превосходный опыт и решение проблем. Чтобы найти эти дружелюбные к потребителю решения, *IDEO* пытается выявить глубинные инсайты с помощью различных методов исследования, сосредоточенных на человеке. Эти исследования помогают фирме лучше понять, как потребители совершают покупки, как они взаимодействуют с купленными товарами и как они используют или даже выбрасывают их. Такой подход, сосредоточенный на покупателе, идет вразрез с подходами многих высокотехнологичных фирм, которые при разработке новых товаров сосредоточиваются главным образом на своих собственных способностях. Дэвид Блейки, глава технологической группы *IDEO*, объясняет: «Высокотехнологичные компании осуществляют проектирование изнутри наружу, в то время как мы движемся извне вовнутрь, благодаря чему мы можем ставить покупателей на первое место».

IDEO использует несколько методов наблюдения для «глубокого проникновения» в поведение потребителей. Члены команды изучения «человеческих факторов» буквально следуют тенью за потребителями, снимают их на видео во время совершения покупки или использования товаров и проводят с ними глубинные собеседования для дальнейшего выяснения их опыта. Другой метод, так называемого составления «карт поведения», предусматривает регулярное фотографирование людей в определенном месте, например в зале ожидания аэропорта, в очереди в поликлинике или в продовольственном супермаркете в торговой зоне в течение нескольких дней для оценки того, как можно улучшить получаемый ими опыт. Третий метод основывается на ведении потребителями специальных журналов, куда они записывают свои визуальные впечатления о данном товаре или товарной категории. *IDEO* также приглашает потребителей использовать методы «рассказа историй», чтобы делиться своими сообщениями, и снимать видео об опыте, полученном при покупке и потреблении товара или услуги.

Использование прототипов также внесло свой вклад в успех *IDEO*. Прототипы создаются в процессе проектирования, так что индивиды могут тестировать и улучшать их на каждом этапе разработки нового продукта. *IDEO* поощряет своих клиентов, в том числе и топ-менеджеров, принимать участие в исследованиях, чтобы ближе знакомиться с опытом, который получают потребители при использовании товара или услуги. Например, руководителям *AT&T* было предложено самим протестировать программное обеспечение для новых мобильных телефонов компании «mMode». Вскоре они поняли, что это ПО не является дружелюбным к пользователю. Один из них даже обратился к жене, чтобы она с помощью *Google* помогла ему найти важную подсказку. *IDEO* помогла *AT&T* перепроектировать интерфейс таким образом, чтобы он стал интуитивно более понятным среднему пользователю.

IDEO также помогла производителю одежды *Wamaco* увеличить свои продажи, заставив его модельеров внимательно изучать поведение женщин в процессе покупки нижнего белья. Такое наблюдение показало, что большинство женщин в процессе покупки получали негативный опыт. Им было трудно добраться до отдела белья в универмаге и найти себе вещи нужного размера среди вывешенных на экспозиции, а примерочные кабины казались им очень тесными. *IDEO* разработала новую шестиступенчатую процедуру улучшения торговой среды, предусматривавшую увеличение площади примерочных кабин, учреждение должностей «консьержей», предоставляющих покупателям необходимую информацию, и более разумную организацию выкладки товаров. *Warmaco* реализовал эту процедуру с помощью работников универмага.

Вот еще один подобный пример. *Marriott* нанял *IDEO* для того, чтобы помочь сделать его отели *Courtyard by Marriott* более привлекательными для молодежи. *IDEO* провела интервьюирование гостей и наблюдение за ними на ресепшене, в вестибюлях и ресторанах гостиниц. Исследование показало, что молодежи не нравилось скучное оформление интерьеров, отсутствие возможностей использования новых технологий и скудное ресторанное меню. В результате *Courtyard by Marriott* поменял внутреннюю обстановку, чтобы сделать интерьеры более комфортными и дружелюбными. В отелях появились новые возможности использования информационных технологий, в частности бесплатный Wi-Fi. *Marriott* превратил свои помещения для завтрака в круглосуточно работающие кафетерии, в которых гости в любое время могли выпить кофе и плотно поесть. А рядом с каждым отелем появилась площадка с установленными на ней громкоговорителями и тренажерами. После такой реновации *Courtyard by Marriott* поменял свой прежний девиз на новый: «Courtyard. Новое место пребывания».

Новаторский, ориентированный на потребителя подход *IDEO* к дизайну позволил фирме и ее клиентам получить множество почетных наград. Но самым важным было то, что дизайн, который разрабатывала *IDEO*, позволял решать проблемы клиентов. Для успешного продвиже-

ния к этой цели фирма продолжает действовать «широко и глубоко». С момента своего основания она обслужила более 1 тыс. клиентов, а ее доход в 2008 г. составил $120 млн.

Вопросы

1. Почему *IDEO* оказалась такой успешной? С какой самой трудной проблемой она сталкивается при проведении своих исследований и проектировании своих продуктов?
2. *IDEO* находит прекрасные решения для своих клиентов, которые затем получают всеобщую высокую оценку. Следует ли *IDEO* стараться повышать осведомленность о самой себе? Почему да или почему нет?

Источники: Lisa Chamberlain, "Going off the Beaten Path for New Design Ideas", *New York Times*, March 12, 2006; Chris Taylor, "School of Bright Ideas", *Time*, March 6, 2005, p. A8.

Часть III

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТОВ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Глава 5

Создание долгосрочной лояльности покупателей

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое ценность, удовлетворение и лояльность покупателей и как они создаются?
2. Что такое пожизненная доходность покупателей и как могут ее максимизировать маркетологи?
3. Как компании привлекают и удерживают покупателей?
4. Как компании могут развивать взаимоотношения с покупателями?
5. Что такое маркетинг по базам данных?

Конкуренция между компаниями становится все более жесткой. В гл. 1 мы пришли к выводу, что залогом успеха в конкурентной борьбе является переход от товарной и сбытовой философии к философии маркетинга. А краеугольным камнем маркетинговой ориентации являются прочные взаимоотношения с покупателями. Фирмы должны поддерживать контакт с покупателями: информировать их, заинтересовывать, возможно, даже заряжать энергией. Компании, в центре внимания которых находится покупатель, способны не просто производить товары, но и формировать отношения с теми, кто их покупает. Искусством формирования рынка они владеют в той же мере, что и искусством создания продукции. Одним из пионеров разработки методов управления отношениями с покупателями является *Harrah's Entertainment*.

В 1997 г. *Harrah's Enterntainment* начала реализовывать в Лас-Вегасе новаторскую программу укрепления лояльности, предусматривавшую сведение всех данных о покупателях в централизованное хранилище информации и их последующий углубленный анализ с целью лучшего понимания ценности тех инвестиций, которые делают казино в своих клиентов. Число активных членов программы лояльности «Тотальное вознаграждение» составляет более 10 млн человек, и используемая в программе система позволяет проводить анализ ситуации практически в режиме реального времени: стоит клиенту сесть за игровой автомат, прийти в бар или просто зарегистрироваться при входе в казино, как для него уже готовы специальные предложения, например купон на покупку напитка или кредит на игру — в зависимости от результатов предварительного анализа. Теперь компания идентифицировала сотни специальных покупательских сегментов и, нацеливаясь на каждый из них, она может практически удваивать свою долю в расходах клиентов на азартные игры и зарабатывать $6,4 млрд в год (80% ее доходов от организации азартных игр). *Harrah's* значительно сократила свои расходы на традиционную рекламу, заменив ее преимущественно на рекламу по почте и по e-mail, — ценный клиент может получать до 150 рекламных предложений в год. Данные, полученные в ходе осуществления программы «Тотальное вознаграждение», во многом повлияли на решение компании приобрести *Caesars Entertainment*. Исследование, проведенное *Harrah's*, показало, что большинство тех ее клиентов, которые приезжали в Лас-Вегас, но не останавливались в принадлежащем ей отеле, обычно направлялись в «Caesars Palace». Последняя инновация *Harrah's* в области укрепления лояльности — это программа мобильного маркетинга, рассылающая специальные предложения клиентам компании на устройства мобильной связи.[1]

Как показывает опыт Harrah's, успеха добиваются маркетологи, которые умело управляют своей покупательской базой. В этой главе мы подробно обсудим, что компания может сделать для привлечения покупателей и победы над конкурентами. В двух словах, ответ на этот вопрос заключается в том, чтобы качественнее других удовлетворять или превосходить ожидания покупателей.

ЦЕННОСТЬ, УДОВЛЕТВОРЕНИЕ И ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Создание лояльных покупателей является необходимым условием существования любого бизнеса.[2] Как утверждают эксперты по маркетингу Дон Пепперс и Марта Роджерс:[3]

> *Единственная ценность, которую может создать ваша компания, — это ценность, обеспечиваемая ее покупателями — настоящими и будущими. Фирмы добиваются успеха за счет привлечения, удержания и расширения своей покупательской базы. Покупатели являются единственной причиной, по которой вы строите заводы, нанимаете работников, проводите совещания, прокладываете линии оптоволоконной связи или осуществляете любую другую коммерческую деятельность. Без покупателей у вас нет бизнеса.*

Менеджеры, полагающие, что единственными истинными «центрами прибыли» компании являются покупатели, считают традиционную организационную схему (рис. 5.1, *а*), представляющую собой пирамиду во главе с президентом компании, аппаратом управления в центре, линейными работниками, подчиненными ему, и покупателями внизу, устаревшей.[4]

Успешные маркетинговые компании переворачивают схему с ног на голову (рис. 5.1, *б*). На вершине пирамиды — покупатели; следующие по значимости — линейные работники, которые встречают, обслуживают и удовлетворяют желания клиентов; ниже — управленческий аппарат, который осуществляет поддержку линейных работников; и в основании — высшее руководство, которое несет ответственность за наем хороших руководителей и поддержку их усилий. Вдоль обеих сторон пирамиды на рис. 5.1, *б* расположены покупатели: этим мы хотим показать, что все без исключения менеджеры компании должны быть персонально вовлечены в процесс знакомства, встреч и обслуживания клиентов.

Некоторые компании изначально ориентируются на вторую модель, ставя покупателя во главу угла и избирая служение его интересам в качестве основной стратегии (и конкурентного преимущества). С развитием цифровых технологий, в первую очередь Интернета, потребители, информированные, как никогда раньше, ждут, что компании будут вступать с ними в контакт, удовлетворять их потребности и превосходить их ожидания. Они ожидают, что компании будут *выслушивать* их и *отвечать* им.[5]

Когда в 2008 г. *Office Depot* добавила к своему веб-сайту обзоры, составленные покупателями, ее доходы заметно выросли. Компания также включила термины, имеющие отношение к обзорам, в свою оплаченную поисковую рекламу. В результате этих усилий доходы веб-сайта и число новых покупателей, посещающих веб-сайт, увеличились более чем на 150%.[6]

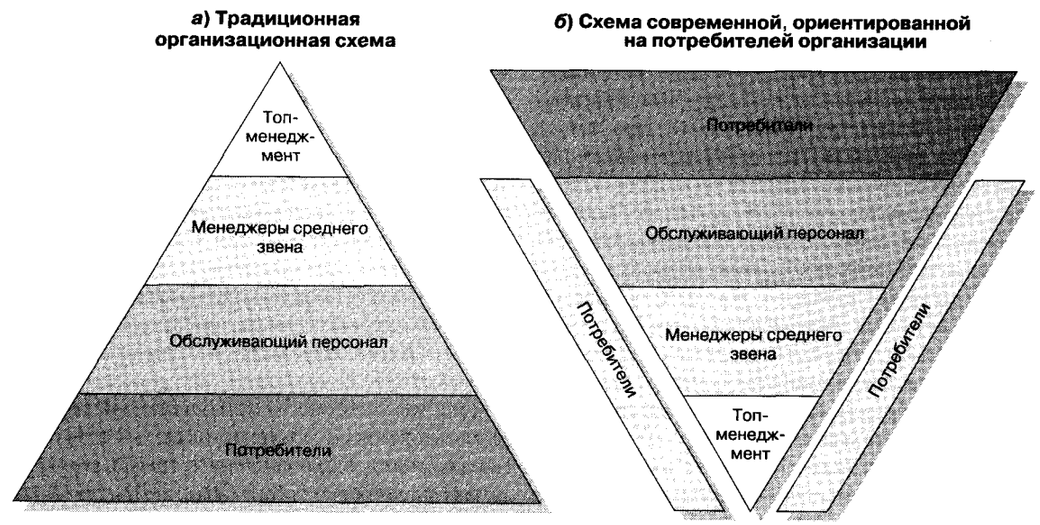


Рис. 5.1. Традиционная организационная схема и схема современной, ориентированной на потребителей компании

ВОСПРИНИМАЕМАЯ ЦЕННОСТЬ

Современные потребители лучше образованы и лучше информированы, чем когда-либо, и имеют в своем распоряжении средства, позволяющие им проверять достоверность рекламных заявлений компаний и искать более выгодные варианты.[7]

Dell

Dell добилась успеха, предлагая недорогие компьютеры, эффективные логистические решения и послепродажное обслуживание. Стойкое внимание фирмы к низким издержкам стало ключевым фактором успешной работы. Однако когда *Dell* перевела свои покупательские колл-центры в Индию и на Филиппины с целью снижения издержек, нехватка квалифицированного персонала часто приводила к тому, что звонившим в колл-центр покупателям приходилось ждать ответа по 30 минут. Около половины звонков требовали по меньшей мере одного переключения. Чтобы не поощрять обращения в колл-центр, *Dell* даже убрала свой бесплатный номер справочного телефона со своего веб-сайта. Вследствие снижения удовлетворенности покупателей и улучшения конкурентами качества своих компьютеров и послепродажного обслуживания рыночная доля и курсовая цена акции *Dell* пошли вниз. В результате *Dell* пришлось нанять дополнительных работников в свои североамериканские колл-центры. «Наша команда менеджеров больше управляла издержками, чем обслуживанием и качеством», — признается Майкл Делл.[8]

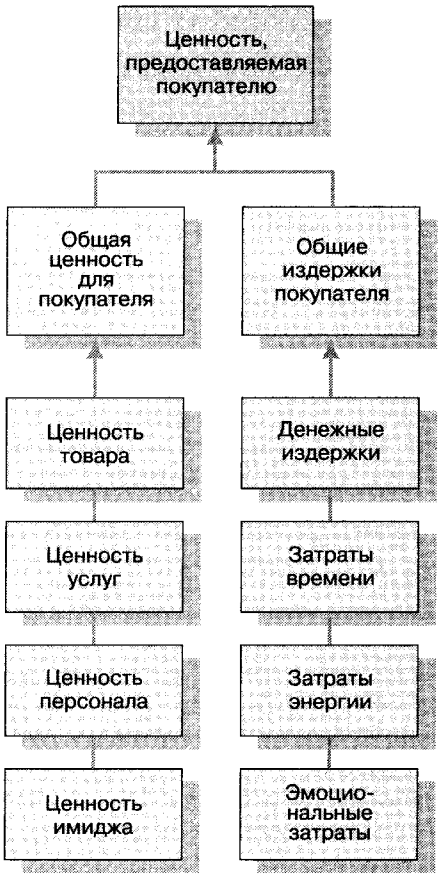


Рис. 5.2. Факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем

На каком основании они делают свой выбор? Покупатели, как правило, ищут ответ на вопрос: принятие предложения какого поставщика принесет им максимальную ценность? Мы имеем в виду, что они ориентированы на максимизацию ценности в рамках приемлемых издержек по поиску товаров, ограниченности своих знаний, мобильности и уровня доходов. Покупатель обращается к той компании, товар которой, как он ожидает, обладает наиболее высокой ценностью (рис. 5.2). От того, соответствует ли предложение ожидаемой покупателем ценности, зависят степень удовлетворенности последнего и вероятность совершения им повторной покупки. В 2008 г. выборке американских потребителей задавался вопрос: «Обеспечивает ли вам торговая марка X получение превосходной ценности за заплаченные вами деньги?» В числе торговых марок, получивших наивысшие оценки, оказались производитель инструментов *Craftsman*, телевизионные каналы «Discovery» и «History», *Google* и *Rubbermaid*.[9]

Воспринимаемая покупателем ценность определяется как разница между общей ценностью предложения для покупателя и его общими издержками, а также между ценностью и издержками альтернатив. **Общая ценность для покупателя** — воспринимаемая денежная стоимость совокупности экономических, функциональных и психологических выгод, которые он ожидает получить, приобретая данное рыночное предложение. **Общие издержки покупателя** определяются как сумма издержек, которые, как ожидает покупатель, он понесет при оценке, приобретении, использовании и утилизации данного рыночного предложения, включая деньги, время, силы и психические затраты.

Таким образом, воспринимаемая ценность для покупателя — это разница между тем, что покупатель получает, и тем, что он отдает при выборе

предложения. Покупатель получает некоторые выгоды и несет некоторые издержки. Фирма-продавец может увеличить воспринимаемую ценность своего предложения, увеличив его функциональные или эмоциональные выгоды и/или уменьшив одну или несколько составляющих общих издержек. Покупатель, который стоит перед выбором между предложениями, обладающими ценностями V_1 и V_2, в первую очередь рассматривает соотношение V_1/V_2. Наиболее вероятно, что если соотношение будет больше единицы, потребитель предпочтет V_1; если соотношение будет меньше единицы, он предпочтет V_2; и покупателю будет трудно определиться, если соотношение будет равно единице.

ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИЙ ЦЕННОСТИ НА ПРАКТИКЕ. Предположим, что покупатель — крупная строительная компания — собирается приобрести трактор либо в компании *Caterpillar*, либо в корпорации *Komatsu*. Конкурирующие поставщики в деталях описывают потенциальному покупателю свои предложения. Фирма-покупатель планирует использовать новый трактор на строительных работах и хотела бы, чтобы он обладал определенным уровнем надежности, прочности, имел хорошие технические характеристики и обладал высокой стоимостью на вторичном рынке. Строительная компания оценивает полученные предложения и на основе данных о каждом тракторе приходит к выводу, что наибольшей для нее ценностью обладает трактор *Caterpillar*. Одновременно потенциальный покупатель рассматривает условия покупки и набор сопутствующих услуг — сроки поставки, обучение водителя, техническое обслуживание — и решает, что американский производитель обеспечивает еще и наилучший сервис. Кроме того, покупатель считает, что персонал компании *Caterpillar* более профессионален и способен проявить гибкость в процессе обслуживания. И наконец, он более высоко оценивает общий корпоративный имидж компании из США. Суммируя ожидаемую ценность товара, сервиса, персонала и имиджа, покупатель убеждается в том, что компания *Caterpillar* предлагает ему более высокую общую ценность.

Означает ли это, что строительная компания приобретет трактор именно этого поставщика? Отнюдь нет. Принимая окончательное решение, покупатель непременно учтет общие издержки, связанные с приобретением техники компании *Caterpillar*, в сравнении с *Komatsu*. Общие издержки покупателя включают не только затраты в денежной форме. Как заметил еще более двух столетий назад Адам Смит, «реальная цена любой вещи — это бремя обладания ею». Общие издержки покупателя кроме денежных издержек включают затраты времени, сил и эмоций. При суммировании всех видов затрат и формируется картина общих издержек покупателя. После определения отдельных видов издержек покупатель оценивает, как соотносятся общие издержки приобретения тракторов *Caterpillar* и *Komatsu* и общая ценность для потребителя каждой из моделей. Наиболее вероятно, что он примет решение о покупке той техники, производитель которой предлагает наиболее высокую воспринимаемую ценность.

Теперь рассмотрим, как компания может использовать данную теорию принятия решения покупателем в своих интересах. Американская компания имеет возможность повысить ценность своего предложения тремя путями. Во-первых, увеличивая общую ценность товара для потребителя, улучшая его технические характеристики, повышая уровень сервиса, квалификацию персонала и/или корпоративный имидж. Во-вторых, она имеет возможность уменьшить неденежные издержки покупателя, способствуя экономии его времени, энергетических и эмоциональных затрат. В-третьих, компания может уменьшить денежные издержки покупателя, т. е. снизить цену на свой товар.

Предположим, *Caterpillar* пришла к выводу, что покупатель оценивает ее предложение в $20 тыс. Допустим, что издержки производства одного трактора составляют $14 тыс. Следовательно, данное предложение потенциально может принести компании до $6 тыс. прибыли, т. е. *Caterpillar* имеет возможность варьировать цену в пределах от $14 тыс. до $20 тыс. В противном случае компания либо не покроет издержки (цена менее $14 тыс.), либо ее цена будет запредельно высока (более $20 тыс.).

Цена, которую назначит *Caterpillar*, определяет получаемую покупателем ценность и прибыль компании-производителя. Например, если *Caterpillar* установит цену на трактор в $19 тыс., то ценность, воспринимаемая покупателем, возрастет на $1 тыс., а прибыль поставщика составит $5 тыс. Чем ниже цена, устанавливаемая *Caterpillar*, тем выше ценность для покупателя и, следовательно, тем сильнее стимул к приобретению продукции именно этого производителя.

Поскольку американская компания стремится выиграть борьбу за покупателя, она должна предложить ему большую, чем *Komatsu*, воспринимаемую ценность.[10] *Caterpillar* прекрасно осведомлен о важности более широкого взгляда на ценность для покупателя.

Caterpillar

Caterpillar стал лидером в производстве строительной техники благодаря максимизации общей ценности для покупателя, несмотря на соперничество таких компаний, как *John Deere*, *Case*, *Comatsu*, *Volvo* и *Hitachi*. Прежде всего *Caterpillar* производит высокопроизводительную технику, славящуюся своей надежностью и долговечностью — характеристиками, имеющими ключевое значение для покупателей тяжелого строительного оборудования. Фирма также помогает покупателям найти для себя правильный товар, предлагая широкую линейку техники и разнообразные финансовые условия покупки. *Caterpillar* поддерживает отношения с наибольшим числом независимых дилеров в своей отрасли. Все эти дилеры предлагают полную линейку продукции *Caterpillar* и обычно бывают лучше обучены и могут эффективнее обслуживать покупателей, чем дилеры конкурентов. *Caterpillar* создал также широкую зарубежную сеть технической помощи, не имеющую аналогов в отрасли. Покупатели понимают ценность предложений *Caterpillar*, что позволяет фирме устанавливать цены на свою продукцию на 10–20% выше, чем у конкурентов. Главными вызовами для *Caterpillar* являются заметно оживившийся конкурент *Komatsu*, успешно осваивающий китайский рынок, и некоторые проблемы в системе поставок, связанные с выведением на рынок новой техники.[11]

Часто менеджеры проводят анализ ценности для покупателей, чтобы выявить преимущества и недостатки компании в сравнении с ее конкурентами. Такой анализ обычно состоит из пяти этапов:

1. **Определить основные характеристики и выгоды, представляющие ценность для покупателя.** Покупателей обычно спрашивают, каких характеристик и выгод они ищут при выборе товаров или продавцов. Характеристики и выгоды должны быть определены достаточно широко, чтобы охватывать все исходные факторы, влияющие на решения покупателей.
2. **Количественно оценить важность разных характеристик и выгод.** Потребителей просят ранжировать важность разных характеристик и выгод. Если оценки расходятся слишком сильно, то маркетологи должны распределить потребителей по разным сегментам.
3. **Оценить результаты работы компании и ее конкурентов по разным показателям с учетом их относительной важности.** Покупатели оценивают компанию и ее конкурентов по разным результатам работы и предоставляемым выгодам.
4. **Исследовать, как покупатели в каждом сегменте оценивают компанию и ее конкурентов по отдельным характеристикам или выгодам.** Если предложение компании превосходит предложения всех конкурентов по всем важным характеристикам и выгодам, то компания может установить более высокую цену (и таким образом, получить более высокую прибыль) или может установить такую же цену и завоевать бóльшую рыночную долю.
5. **Продолжать наблюдение за ценностью для покупателей.** Компания должна повторять свои исследования ценности для покупателей и позиций конкурентов, по мере того как происходят изменения в экономике и технологии.

ВЫБОР И ВЫВОДЫ. Некоторые маркетологи могут сказать, что описываемая нами теория выбора излишне рациональна. Предположим, покупатель останавливает выбор на тракторе *Komatsu*. Как мы можем объяснить такое решение? Возможны три варианта:

1. **Покупатель имеет указание приобрести трактор по наименьшей цене.** Следовательно, продавец *Caterpillar* должен постараться убедить менеджеров компании-покупателя в том, что решение о приобретении, принятое только на основе цены товара, ведет к снижению прибыли пользователя в долгосрочной перспективе.
2. **Покупатель уходит на пенсию до того, как руководство строительной компании осознает, что трактор *Komatsu* (с учетом эксплуатационных расходов) обходится дороже, чем *Caterpillar*.** Его расчет состоял в создании благоприятного впечатления о своей деятельности у руководства компании в тот конкретный момент времени, когда совершалась покупка. Специалист по закупкам стремился максимизировать личную выгоду, оставляя в стороне интересы компании. Задача продавца — убедить других представителей компании-покупателя в том, что трактор *Caterpillar* обеспечивает более высокую ценность.

3. **Покупатель имеет давние дружеские отношения с продавцом компании *Komatsu*.** В этом случае продавцу *Caterpillar* требуется показать фирме-покупателю, что следствием приобретения трактора конкурентов будет неудовлетворенность конечных пользователей, которые непременно обнаружат слишком высокий расход топлива и низкую надежность купленной техники.

Суть этих примеров проста: покупатели действуют в рамках различных сдерживающих факторов и временами делают выбор, исходя из максимизации личных выгод, а не интересов своей компании.

Концепция воспринимаемой ценности — весьма полезная схема, применимая к различным ситуациям и приносящая неплохие дивиденды-познания. Из нее можно сделать следующие выводы. Во-первых, продавец должен оценить общую ценность и общие издержки покупателя, связанные с каждым предложением конкурентов, и сопоставить их с собственным предложением. Во-вторых, продавец, предложение которого не обладает ощутимыми преимуществами, имеет два варианта действий. Он может либо увеличивать общую ценность предложения для заказчика (повышать качество продукции, услуг, квалификацию персонала и улучшать имидж), либо уменьшать его общие издержки (снижая цены, упрощая процесс заказа и доставки продукции либо принимая на себя некоторые риски покупателя путем предоставления расширенной гарантии).[12]

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ВЫСОКОЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ. Степень лояльности потребителей торговым маркам, магазинам и компаниям может быть разной. Р. Оливер определяет **лояльность** как «глубокое убеждение в необходимости снова приобрести товар или воспользоваться услугой в будущем вне зависимости от ситуационных факторов и маркетинговых усилий, способных изменить поведение потребителя».[13] В табл. 5.1 перечислены бренды, которые, согласно данным одного исследования 2010 г.,[14] имеют наивысшую лояльность покупателей.

Предложение ценности состоит из целого ряда обещанных компанией выгод и представляет собой нечто гораздо большее, чем позиционирование, базирующееся на одном из атрибутов товара. Например, автомобили «Volvo» позиционируются как «безопасные», но покупателю обещается намного больше, чем просто безопасный автомобиль. Это еще и машина, которая прослужит долго, сопровождается хорошим сервисным обслуживанием, имеет длительную гарантию. В сущности, предложение ценности показывает, что покупатель получит от приобретения данного рыночного предложения и от взаимоотношений с его поставщиком. Торговая марка должна представлять собой обещание общего впечатления, на которое может рассчитывать покупатель соответствующего товара. А то, в какой степени совпадут обещания компании и характеристики реального товара (услуги), определяется **системой предоставления ценности**,[15] включающей все впечатления, которые возникнут у покупателя в процессе приобретения и использования предложения. В основе хорошей системы предоставления ценности лежат ключевые бизнес-процессы, помогающие получать особую покупательскую ценность.[16]

ПОЛНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ

Степень удовлетворенности покупателя совершенной покупкой определяется соотношением его ожиданий с реальными качествами приобретенного товара. Вообще говоря, **удовлетворение (неудовлетворение)** — это ощущение удовольствия (чувство разочарования), возникающие у индивида, сравнивающего свои предварительные ожидания и воспринимаемые качества приобретенного товара (или результат его использования).[17] Если реальные показатели оказались ниже предварительных ожиданий, потребитель ощущает разочарование. Если характеристики товара совпадают с ожиданиями, он удовлетворен. Если эксплуатационные качества товара превзошли мысленно представляемые, он доволен или даже восхищен.[18] Оценки, которые дает эксплуатационным качествам товара потребитель, зависят от многих факторов, особенно от типа отношений лояльности покупателя к бренду.[19] Потребители часто более благожелательно воспринимают тот товар, который выпускается под вызывающим у них позитивное отношение брендом.

Однако стремление ориентированной на покупателя компании к высокой степени удовлетворенности клиентов отнюдь не означает, что это главная цель для менеджмента. Степень удовлетворенности покупателей возрастает в тех случаях, когда компания снижает цены на товары или повышает уровень обслуживания, что при

Таблица 5.1

25 торговых марок, лидирующих по степени лояльности покупателей

Торговая марка	Категория	Место	
		2010 г.	2009 г.
«Apple iPhone»	Портативное устройство беспроводной связи	1	1
«Clairol»	Краска для волос	2	Нет данных
«Samsung»	Портативное устройство беспроводной связи	3	2
«Mary Kay»	Косметика	4	7
«Grey Goose»	Водка	5	6
«Clinique»	Дорогая косметика	6	19
«AVIS»	Прокат машин	7	8
«Walmart»	Розничная торговля	8	5
«Google»	Поисковик	9	3
«Amazon.com»	Онлайновый магазин	10	10
«Bing»	Поисковик	11	Нет данных
«J. Crew»	Магазин одежды	12	23
«AT&T Wireless»	Беспроводной телефон	13	123
«Discover Card»	Кредитная карта	14	121
«Verizon Wireless»	Беспроводной телефон	15	21
«Intercontiental Hotels»	Высококачественные гостиничные услуги	16	103
«Cheerios»	Хлопья для завтрака для детей	17	71
«Dunkin' Donut»	Кофе	18	54
«Home Depot»	Магазин товаров для дома	19	192
«Domino's Pizza»	Пицца	20	156
«Barilla»	Соус для пасты	21	Нет данных
«Canon»	Копировальные устройства	22	44
«Nike»	Спортивная обувь	23	178
«Coors Light»	Светлое пиво	24	63
«Acer»	Компьютер (нетбук)	25	Нет данных

Источник: "2010 Brand Keys Customer Loyalty Leaders List", www.brandkeys.com.

прочих равных условиях ведет к уменьшению прибыли. Компания может иметь возможность увеличить рентабельность и другими помимо роста степени удовлетворенности покупателей методами (модернизация процесса производства, дополнительные инвестиции в исследования и разработки). Кроме того, компания имеет дело с целым рядом заинтересованных групп: служащими, дилерами, поставщиками и акционерами. Изменение направления ресурсного потока в пользу покупателей может вызвать недовольство «обделенных» групп. Философия компании должна предусматривать достижение в пределах имеющихся ресурсов высокого уровня удовлетворения покупателей и соответствия требованиям остальных заинтересованных групп.[20]

Каким образом формируются ожидания покупателей? Важную роль в этом процессе играют предыдущий опыт индивида в совершении покупок, советы друзей и сослуживцев, информация, полученная от активных субъектов рынка и конкурентов, а также их обещания. Если информация компаний-поставщиков ведет к завышенным ожиданиям, вполне возможно, что прельстившийся рекламой покупатель будет разочарован. Если же компания устанавливает слишком низкий уровень ожиданий, ей не удастся привлечь достаточного числа покупателей (несмотря на то, что реальное качество товара превзойдет ожидания потребителей, все же решившихся сделать покупку).[21] Сегодня некоторым из наиболее успешных компаний удается повышать уровень

жиданий покупателей и одновременно обеспечивать соответствующее им качество товара. Например, корейский автопроизводитель *Kia* добился успеха в США с помощью своих недорогих и высококачественных машин, достаточно надежных для того, чтобы на них можно было давать гарантию на 10 лет эксплуатации и 100 тыс. миль пробега.

МОНИТОРИНГ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ

Многие компании систематически измеряют то, насколько хорошо они обращаются со своими покупателями, выявляя факторы, влияющие на удовлетворение, и изменяя в конечном итоге свои операции и свой маркетинг.[22]

Мудрые фирмы регулярно измеряют удовлетворение покупателей, потому что для удержания покупателей оно имеет ключевое значение.[23] Удовлетворенный покупатель обычно сохраняет лояльность дольше, покупает новую выпускаемую компанией продукцию и товары более высокого уровня, хорошо отзывается как о компании, так и о выпускаемой ею продукции, обращает меньше внимания на конкурирующие марки, менее чувствителен к цене, предлагает компании новые идеи, касающиеся товаров или услуг, и к тому же обходится дешевле в обслуживании, так как операции с ним носят рутинный характер.[24] Более высокое удовлетворение покупателя связано также с более высокими доходами и меньшими рисками на фондовом рынке.[25]

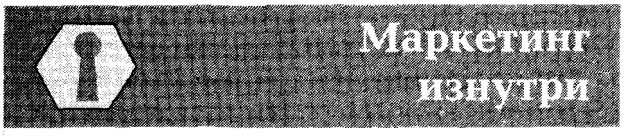
Между удовлетворением и лояльностью покупателя, однако, не существует прямой связи. Предположим, удовлетворение оценивается по шкале от 1 до 5. При очень низком уровне удовлетворенности (1) покупатели наверняка откажутся от услуг компании и уж точно не будут рекомендовать ее своим знакомым. При промежуточном уровне удовлетворения (2–4) покупатели весьма довольны компанией, но в то же время склонны переключаться на более привлекательные конкурентные предложения. При высшем уровне удовлетворения (5) велики шансы повторной покупки и хороших отзывов о фирме. Высокая степень удовлетворения или восхищение компанией создают не просто рациональное предпочтение, но и эмоциональную связь с фирмой или ее торговой маркой. По данным компании *Xerox*, вероятность повторной покупки в течение последующих 18 месяцев «полностью удовлетворенными» покупателями в шесть раз больше, чем «очень удовлетворенными».[26]

Однако компании следует понимать, что все покупатели по-разному определяют хорошую работу. Хорошая доставка может означать быструю доставку, своевременную доставку или доставку в полном соответствии со спецификацией заказа, и два покупателя могут сообщать о «высоком удовлетворении» по разным причинам. Одних удовлетворить легко, и они остаются довольными в большинстве случаев, другим угодить трудно, но на момент оценки это как раз удалось.[27]

Методы измерения. Существует ряд методов оценки степени удовлетворенности покупателей. *Периодические опросы* позволяют отслеживать этот параметр напрямую. Целесообразно задавать респондентам дополнительные вопросы, позволяющие оценить их намерения относительно повторной покупки или желания рекомендовать компанию и ее торговую марку своим знакомым и коллегам. *Pulte Homes*, одна из самых крупных и диверсифицированных компаний по строительству частных домов, регулярно обследует своих покупателей. Она опрашивает их сразу после покупки, а затем еще неоднократно в течение нескольких лет, чтобы убедиться в их удовлетворенности приобретенными домами.[28] Во вставке «Маркетинг изнутри: показатель Net Promoter и удовлетворение покупателей» рассказывается о том, почему некоторые компании считают, что для выяснения удовлетворения покупателей достаточно задать всего один правильно сформулированный вопрос.[29]

Компаниям необходимо также следить и за результатами деятельности своих конкурентов. Кроме того, они могут следить за *скоростью оттока покупателей* и связываться с теми, кто перестал совершать покупки или перешел к другим поставщикам, выясняя причины такого решения. Наконец, компания может нанять специальный штат сотрудников, которые, выступая в роли так называемых *тайных покупателей*, будут информировать ее о сильных и слабых сторонах товаров и услуг — как ее собственных, так и конкурентов. Менеджеры могут и сами, стараясь остаться неузнанными, совершать покупки в своих и чужих фирмах или обращаться в отделы обслуживания и жалоб, тем самым лично оценивая качество работы обслуживающего персонала.

Оказание влияния на удовлетворение покупателей. Для компаний, ориентирующихся в сво-



Показатель Net Promoter и удовлетворение покупателей

Многие компании придают измерению удовлетворения покупателей первостепенное значение, но большое значение имеет вопрос о том, как они должны это делать. По мнению Фредерика Рейчхельда, на самом деле компании важен ответ всего на один вопрос: «Будете ли вы рекомендовать этот товар (услугу) другу?» Данный автор пишет, что маркетологи в своих анкетах сосредоточиваются в основном на подконтрольных им вещах, таких как имидж торговой марки, цены, свойства товаров. По мнению Ф. Рейчхельда, готовность покупателя рекомендовать товар или услугу друзьям связана с тем, насколько хорошо его обслужили, а это, в свою очередь, определяется всеми функциональными сферами, вносящими свой вклад в формирующееся у покупателя впечатление.[30]

Отчасти Рейчхельда вдохновил успешный опыт *Enterprise Rent-A-Car*. Когда в 1998 г. компания свела все обследование удовлетворения своих клиентов к двум вопросам (вместо прежних 18) — один из которых был посвящен качеству полученного опыта, а другой — возможности повторной аренды автомобиля у компании, — она обнаружила, что те, кто давали наивысшие оценки своему опыту, в три раза чаще арендовали автомобили повторно, чем клиенты, дававшие своему опыту вторую по величине наивысшую оценку. Фирма также установила, что диагностическая информация, которую собирали менеджеры у неудовлетворенных клиентов, помогала ей точнее корректировать свои операции.

В типичном обследовании *Net Promoter*, проводимом в соответствии с идеями Рейчхельда, покупателей просят оценить вероятность своих положительных рекомендаций по 10-балльной шкале. После этого маркетологи вычитают число «детракторов» (тех, кто дали оценку от 0 до 6) из числа промоутеров (тех, кто дали оценки 9 и 10) для получения показателя NPS (Net Promoter Score). Покупатели, давшие бренду оценку 7 или 8, считаются *пассивно удовлетворенными* и исключаются из рассмотрения. Обычно величина NPS лежит в диапазоне от 10 до 30%, но у ведущих мировых компаний она может превышать 50%. К числу абсолютных лидеров по показателю NPS относятся *USAA* (89%), *Apple* (77%), *Amazon.com* (74%), *Costco.com* (73%) и *Google* (71%).

Число сторонников Рейчхельда растет. *GE*, *American Express*, *Microsoft* и многие другие также стали использовать этот показатель, а в *GE* 20% размера бонусов менеджеров зависит от достигнутого компанией значения NPS. Когда европейское подразделение *GE Healthcare* получило низкую оценку NPS, проведенное исследование показало, что время ответа на обращения покупателей было очень долгим. После капитального ремонта колл-центра и увеличения его штата величина NPS у *GE Healthcare* выросла с 10 до 15%. Кроме того, *BearingPoint* установила, что клиенты с высокой долей «чистых пропагандистов» обеспечивали наибольший рост доходов.

По словам Рейчхельда, он разработал показатель NPS в ответ на появление чрезмерно сложных — и таким образом, неэффективных — опросов потребителей. Поэтому неудивительно, что фирмы-клиенты хвалят этот показатель за его простоту и прочную связь с финансовыми результатами. Когда *Intuit* применила показатель NPS для оценки своего продукта «TurboTax», то обратная связь показала наличие неудовлетворенности процедурой предоставления скидок на этот программный продукт. После того как *Inuit* облегчила эту процедуру, объем продаж вырос на 6%.

Но у показателя NPS есть и свои критики. Одно всестороннее обследование 21 фирмы и более 15 тыс. потребителей в Норвегии не нашло подтверждений превосходства NPS над другими метриками, в частности ACSI, о которой будет рассказано чуть позднее.

Источники: Fred Reichheld, *Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Jena McGregor, "Would You Recommend Us?" *Businessweek*, January 30, 2006, pp. 94–95.

ей деятельности на покупателей, удовлетворение покупателя — одновременно и цель, и средство маркетинга. В наше время следить за уровнем удовлетворения покупателей необходимо особенно тщательно, потому как с помощью Интернета отзывы о компаниях (как хорошие, так и плохие) могут быстро распространиться по всему миру. Иногда покупатели создают свои собственные веб-сайты, чтобы высказывать на них свои жалобы и претензии к таким известным брендам, как *United Airlines*, *Home Depot* и *Mercedes-Benz*.[31]

Клаес Форнелл из Мичиганского университета разработал индекс удовлетворения американских покупателей (ACSI) для оценки воспринимаемого уровня удовлетворения американских покупателей деятельностью различных фирм,

отраслей, секторов экономики и национальной экономикой в целом.[32] В табл. 5.2 приведены некоторые лидеры 2009 г. по этому показателю.

Компании, достигающие высоких показателей *удовлетворения потребителей*, стараются делать так, чтобы об этих успехах стало известно всему целевому рынку. Когда такие компании, как *Hyundai*, *American Express*, *Medicine Shoppe* и *Alaska Airways*, достигали верхних строчек в своих категориях по индексу удовлетворения покупателей, составляемому фирмой *J. D. Power*, они быстро информировали об этом успехе свои рынки.

Жалобы покупателей. Некоторые компании считают, что они могут получать представление об удовлетворении покупателей путем подсчета жалоб, но исследования показывают, что хотя покупатели бывают не удовлетворены своими покупками в 25% случаев, лишь 5% из них обращаются с жалобами. Остальные 95% либо считают, что подавать жалобы бесполезно, либо просто не знают, как и кому жаловаться. Поэтому они просто перестают делать дальнейшие покупки.[33]

Что касается покупателей, подающих жалобы, то от 54 до 70% из них соглашаются иметь дело

Таблица 5.2

Лидеры различных отраслей по индексу *ACSI* в 2009 г.

Отрасль	Фирма	Индекс *ACSI*
Пассажирские авиаперевозки	*Southwest Airlines*	81
Одежда	*Jones Apparel*	84
Автомобили и малолитражки	*Lexus & BMW*	87
Банки	*Wachovia*	7
Пивоварение	*Molson Coors Brewing*	83
Кабельное и спутниковое ТВ	*DIRECTV*	71
Мобильные телефоны	*Nokia*	74
Сигареты	*Philip Morris*	79
Универмаги и дисконтные магазины	*Nordstrom и Kohl's*	80
Коммунальные энергетические компании	*Sempra Energy*	80
Экспресс-доставка	*FedEx*	84
Стационарная телефонная связь	*Cox Communications*	74
Пищевая промышленность	*H. J. Heinz*	89
Страхование от болезней	*Blue Cross and Blue Shield*	73
Отели	*Hilton Hotels*	79
Онлайновая брокерская деятельность	*Fidelity Investments*	80
Онлайновые новости и информация	*MSMBC.com*	76
Интернет-порталы и поисковые машины	*Google*	86
Онлайновая продажа туристических услуг	*Expedia*	77
Страхование жизни	*Prudential Financial*	79
Товары личной гигиены и для ухода за домом	*Clorox*	87
Персональные компьютеры	*Apple*	85
Прохладительные напитки	*Dr Pepper Snapple*	87
Супермаркеты	*Publix*	82
Беспроводная телефонная связь	*Verizon Wireless*	74

Источник: ACSI LLC, www.theacsi.org. Печатается с разрешения владельца.

с организацией снова, если их жалоба удовлетворяется. Этот показатель вырастает до 95%, если покупатель считает, что его жалоба была удовлетворена быстро. Покупатели, жалобы которых были удовлетворены, рассказывают в среднем пяти другим людям о хорошем обращении с ними.[34] В то же время средний неудовлетворенный покупатель рассказывает о своем негативном опыте одиннадцати другим людям. Если каждый из них поделится этой историей с другими людьми, то масштаб распространения негативной информации будет расти экспоненциально.

Независимо от того, насколько хорошо разработана и реализована маркетинговая программа, какие-то ошибки возникнут в любом случае. Лучшее, что может сделать здесь компания, — это облегчить покупателю возможность жаловаться. Бланки обращений, бесплатные номера телефонов, веб-сайты и адреса e-mail создают условия для быстрых двусторонних коммуникаций. Компания *3M* утверждает, что более двух третей идей усовершенствования ее продуктов возникли после внимательного выслушивания жалоб покупателей.

С учетом многих потенциальных опасностей наличия недовольных покупателей крайне важно, чтобы маркетологи исправляли их негативный опыт должным образом.[35] Кроме того, следующие процедуры способны помочь восстановить расположение покупателей:[36]

1. Создайте круглосуточно работающую бесплатную горячую линию приема жалоб покупателей (по телефону, факсу или e-mail).
2. Устанавливайте контакт с подавшим жалобу покупателем как можно быстрее. Чем медленнее реагирует компания, тем больше неудовлетворенности может возникнуть у покупателя, что в конечном итоге приведет к распространению негативной информации.
3. Принимайте на себя ответственность за разочарование покупателя, не обвиняйте покупателя в каких-то неправильных действиях.
4. Привлекайте к работе с пожаловавшимся покупателем работников отдела обслуживания, которые умеют проявлять сочувствие к людям.
5. Разрешайте спорные вопросы быстро и обеспечивайте удовлетворение покупателя. Некоторые жалующиеся покупатели не ищут никакой другой компенсации, кроме проявления заботы со стороны компании.

КАЧЕСТВО ТОВАРОВ И УСЛУГ

Помимо прочего, удовлетворение покупателей зависит от качества приобретаемых товаров и услуг. Но что такое качество? Его определяют как «пригодность для использования», «соответствие требованиям», «отсутствие вариативности» и т. д. Мы будем использовать определение Американского общества по контролю качества: **качество** — это совокупность свойств и характеристик товаров или услуг, имеющих отношение к их способности удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности.[37] Совершенно очевидно, что в основе данного определения — интересы покупателей. Когда товар (услуга) удовлетворяет или превосходит ожидания покупателя, мы говорим, что этот товар — качественный. Компания, которая удовлетворяет большинство потребностей своих покупателей, считается «качественной» компанией. Однако важно понимать различие между *качеством соответствия и качеством функционирования.* Автомобиль марки «Lexus» обеспечивает потребителя более высоким в сравнении с автомашинами марки «Hyundai» качеством: он устойчивее, имеет более высокую скорость, долговечнее и т. д. Тем не менее соответствующее качество и «Mercedes», и «Hyundai» можно назвать одинаковым, поскольку все выпущенные автомобили предоставляют потребителям именно то качество, которое было декларировано.

Влияние качества. Существует тесная связь между качеством продукции и услуг, удовлетворением покупателя и уровнем прибыли компании. Достижение более высокого уровня качества приводит к повышению степени удовлетворенности покупателей, что позволяет устанавливать повышенные цены на товары и (зачастую) ведет к снижению издержек. В исследованиях, посвященных развитию программ повышения качества, отмечается корреляция между относительным качеством продукции и рентабельностью компании.[38] В разных странах (и группах стран) стремление стимулирования производства товаров, не имеющих себе равных на мировых рынках, стало поводом для присуждения наград компаниям, демонстрирующим практику обеспечения наивысшего качества продукции (например, премия Э. Деминга в Японии, Национальная премия качества им. Малькольма Болдриджа в США, Европейская награда за качество).

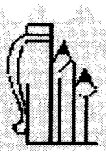
Компаниям, которые необдуманно снижают свои издержки ради облегчения своей жизни, прихо-

дится расплачиваться за такие действия, когда качество опыта, получаемого покупателями, неизбежно начинает снижаться.[39] Несколько лет тому назад *Northwest Airlines* прекратила бесплатно предлагать журналы, подушки, видео и даже пакетики с крендельками на внутренних маршрутах и одновременно подняла цены и сократила количество выполняемых рейсов. Как отметил один ее постоянный клиент, «*Northwest* стала вести себя как бюджетная авиакомпании, в действительности не являясь таковой». Неудивительно, что вскоре *Northwest* стала занимать последние места среди ведущих авиакомпаний США по индексам удовлетворения покупателей ACS и J. D. Power. *Home Depot* также столкнулся с большими проблемами, когда стал уделять чрезмерное внимание сокращению издержек.

Home Depot

Когда *Home Depot* решила заняться снабжением строительных подрядчиков и одновременно сократить издержки и оптимизировать операции в 1816 своих магазинов на территории США, она заменила многих штатных работников временными, которые вскоре стали составлять около 40% торгового персонала магазинов. Индекс *ACS* торговой сети стал одним из самых низких среди американских ритейлеров, в том числе на 11 пунктов ниже, чем у дружелюбного к покупателям конкурента *Lowe's*. При этом цена акции компании упала на 24% в период самого крупного бума в истории жилищного строительства США. Чтобы поднять компанию на ноги, новый менеджмент решил упростить многие операции. Перед директорами магазинов были поставлены три цели: очистить склады, наполнить прилавки и поднять уровень обслуживания покупателей. Вместо 200 с лишним e-mail, рассылавшихся каждый понедельник из штаб-квартиры компании во все магазины, стало направляться всего одно сообщение. Остальная информация была сделана доступной онлайн. В соответствии с принятой новой практикой в будние дни с 10 утра до двух дня и целиком в субботу и воскресенье работники магазинов не занимались ничем другим, кроме обслуживания покупателей. Для еще более прочного укоренения новой практики порядок отчетности был изменен таким образом, чтобы труд работников магазинов оценивался почти целиком по результатам обслуживания покупателей.[40]

Качество — ключ к созданию ценности и удовлетворению покупателя. Качество, как и маркетинг, должно быть делом каждого в компании. Во вставке «Памятка маркетолога: маркетинг и комплексное качество» кратко описывается роль маркетинга в максимизации общего качества работы фирмы.



ПАМЯТКА маркетолога

Маркетинг и комплексное качество

Маркетологи исполняют несколько ролей, помогающих компаниям определять и предоставлять высококачественные товары и услуги целевым покупателям.

- Они правильно выявляют потребности и желания покупателей.
- Они сообщают об ожиданиях покупателей разработчикам продукта.
- Они обеспечивают точное и своевременное выполнение заказов покупателей.
- Они следят за тем, чтобы покупатели получали необходимые инструкции, обучение и техническую помощь при использовании продукта.
- Они поддерживают контакт с покупателем после продажи, чтобы гарантировать его удовлетворенность после совершения покупки.
- Они аккумулируют идеи покупателя по улучшению товара или услуги и передают их надлежащим подразделениям.

Если маркетологи исполняют все эти роли, то они вносят значительный вклад в комплексное управление качеством и в обеспечение удовлетворения покупателя, а также в прибыльность покупателя и компании.

Хорошо известное правило Парето гласит, что 20% покупателей могут приносить 80% прибыли компании. Но возможны и иные ситуации, например наиболее прибыльные 20% покупателей могут обеспечивать от 150 до 300% прибыльности. Наименее прибыльная группа покупателей (составляющая от 10 до 20%) может снижать прибыль в расчете на клиента на величину от 50 до 200%, а средняя группа (от 60 до 70%) может быть просто безубыточной.[41] Отсюда следует вывод, что компания может повысить свои прибыли за счет отказа от самых убыточных покупателей.

Более того, далеко не всегда наиболее выгодными покупателями компании оказываются ее самые крупные клиенты, которые требуют предоставления максимальных скидок и высокого уровня сервиса. В отличие от них обычные покупатели оплачивают товары по полной стои-

мости и довольствуются минимальным уровнем обслуживания; однако заключение сделок с ними сопряжено с высокими издержками. «Средние» покупатели обслуживаются на хорошем уровне, покупают товары практически по полной цене и очень часто наиболее выгодны компании.

ПРИБЫЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЯ

Что такое прибыльный покупатель? **Прибыльный покупатель** — это индивид, домашнее хозяйство или компания, приносящие в течение продолжительного времени доход, который в достаточной степени превышает издержки компании на их привлечение, продажи и обслуживание. Обратите внимание, что речь идет о доходе и издержках на протяжении жизненного цикла покупателя, а не о прибыли от конкретной сделки.[42] Прибыльность покупателей может оцениваться на индивидуальном уровне, на уровне рыночных сегментов или по каналам распределения.

Многие компании измеряют удовлетворение своих покупателей, но не многие измеряют прибыльность отдельного покупателя.[43] Например, банки утверждают, что клиенты пользуются разными банковскими услугами, а значит, сделки фиксируются в различных журналах учета. Те банки, которым все же удалось рассчитать индивидуальную рентабельность, пришли в ужас от количества невыгодных клиентов. Некоторые банки сообщили, что убыточными являются до 45% их частных вкладчиков.

АНАЛИЗ ПРИБЫЛЬНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ. Полезный пример анализа прибыльности покупателей показан на рис. 5.3.[44] В столбцах указаны покупатели, в строках — товары. В каждой ячейке имеется символ, обозначающий рентабельность продажи данного товара данному покупателю. Покупатель C_1 приносит очень высокую прибыль; он производит закупки двух рентабельных товаров (P_1 и P_2). Прибыльность покупателя C_2 неоднородна; он покупает один прибыльный товар и один убыточный. Покупатель C_3 невыгоден, поскольку приобретает один прибыльный и два убыточных товара.

Что делать с покупателями C_2 и C_3? У компании два варианта действий: 1) поднять цену на убыточные товары или отказаться от их производства либо 2) попытаться продать этим покупателям прибыльные товары. Если убыточные покупатели откажутся от покупки, они не представляют интереса для компании, которая только выиграет в случае их ухода к конкурентам.

Для **анализа прибыльности покупателя (АПП)** лучше всего подходит методика бухгалтерской калькуляции себестоимости по видам деятельности. Компания оценивает все поступающие от покупателя доходы и вычитает издержки. Последние включают не только затраты на производство и распределение продукции и услуг, но и все другие затрачиваемые на обслуживание данного покупателя ресурсы компании, такие как телефонные переговоры, личные контакты, подарки.

Компании, которые не могут правильно измерять свои издержки, также не могут правильно измерять и свои прибыли, и поэтому они с большой вероятностью будут ошибочно распределять свои маркетинговые усилия. Ключом к правиль-

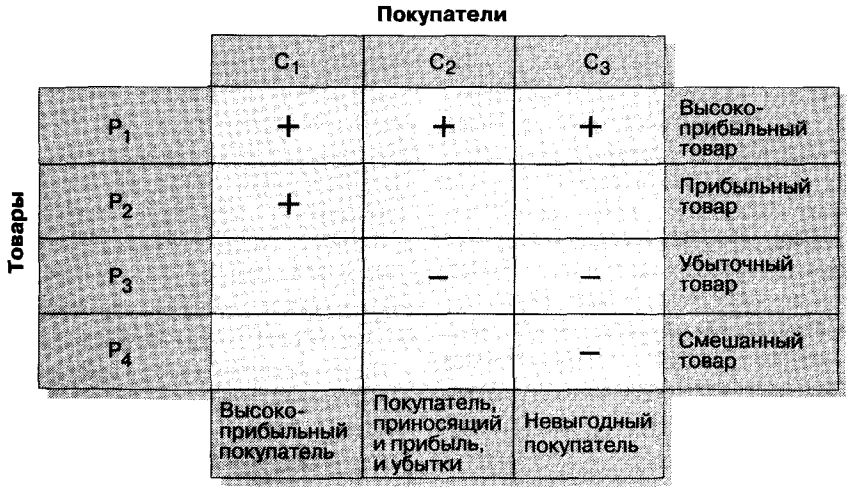


Рис. 5.3. Анализ прибыли «Потребитель/продукт»

ному применению этой методики является правильное определение и оценка «видов деятельности». Одно из возможных решений заключается в определении издержек в расчете на одну минуту использования накладных расходов и в последующем определении, какую часть этих расходов поглощает каждый вид деятельности.[45]

ОЦЕНКА ПОЖИЗНЕННОЙ ДОХОДНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ

Концепция пожизненной доходности продолжает идею максимизации долгосрочной прибыльности покупателей.[46] **Пожизненная доходность покупателя** (*customer life-time value, CLV*) есть чистая приведенная стоимость потока будущих прибылей, которые могут быть получены за весь период сотрудничества с данным покупателем. Из предполагаемых доходов необходимо вычесть ожидаемые издержки привлечения, себестоимость реализуемой продукции и затраты на обслуживание покупателя. Далее применяется соответствующий коэффициент дисконтирования (например, 10–20% в зависимости от стоимости капитала и степени риска). Оценки пожизненной доходности для разных товаров и услуг могут составлять от нескольких десятков до нескольких миллионов долларов.[47]

Для измерения *CLV* могут использоваться разные методы.[48] Во вставке «Памятка маркетолога: расчет пожизненной доходности покупателя» показан один из них. Расчеты *CLV* дают формальную количественную основу для планирования инвестиций в покупателя и помогают маркетологам эффективнее работать на перспективу. Однако трудность здесь заключается в получении надежных оценок издержек и доходов. Маркетологи, использующие концепции *CLV*, должны также принимать во внимание краткосрочные маркетинговые усилия по созданию торговой марки, помогающие укреплению лояльности покупателей.

РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

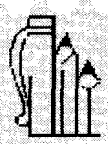
Компании используют информацию о покупателях, чтобы осуществлять маркетинговые усилия, направленные на установление прочных, долгосрочных отношений.[49] Эту информацию легко дифференцировать, кастомизировать, персонализировать и с высокой скоростью распространить по сетям.

Но информация распространяется в обоих направлениях. Например, покупатели имеют теперь простые и недорогие способы сравнения цен благодаря использованию таких веб-сайтов, как Bizrate.com, Shopping.com и PriceGrabber.com. Интернет также облегчает коммуникации между покупателями. Такие веб-сайты, как Epinion.com и Yelp.com, позволяют покупателям обмениваться информацией о своем опыте потребления разных товаров и услуг. Наделение покупателей дополнительными полномочиями стало нормой во многих компаниях, которым приходится приспосабливаться к изменению баланса власти в их отношениях со своими покупателями.

МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Кроме сотрудничества с партнерами — **менеджмента партнерских отношений** — многие компании ориентированы на укрепление связей со своими клиентами, т. е. на **менеджмент взаимоотношений с покупателями**. Это процесс использования детальной информации о каждом конкретном покупателе и управления всеми «точками соприкосновения» с клиентами. Конечная цель — максимизация покупательской лояльности.[50] *Точкой соприкосновения* называется любой контакт покупателя с торговой маркой или товаром, будь то личное использование, контакт в средствах массовой информации или простое наблюдение. Например, у гостиницы точками соприкосновения могут быть бронирование номера, регистрация и выписка, участие в программах постоянных клиентов, обслуживание в номере, деловые услуги, посещение тренажерного зала, пользование услугами прачечной, ресторанов и баров. В отелях *Four Seasons*, например, делают ставку на персональные контакты: обслуживающий персонал всегда обращается к постояльцам по имени, работники наделены большими полномочиями и разбираются в потребностях искушенных бизнесменов — гостей гостиницы; кроме того, в *Four Seasons* есть как минимум одно лучшее в регионе «удобство», например лучший ресторан или бассейн-спа.[51]

Менеджмент взаимоотношений с покупателями дает компании возможность обеспечить покупателям высококлассное обслуживание в режиме реального времени. Это достигается посредством эффективного использования информации об индивидуальных клиентах. На основе данных



ПАМЯТКА маркетолога

Расчет пожизненной доходности покупателя

Теоретики и практики маркетинга используют разные подходы к моделированию и оценке *CLV*. Дон Лехман из Колумбийского университета и Сунил Гупта из Гарвардского университета рекомендуют следующую формулу для оценки *CLV* еще не завоеванного покупателя:

$$CLV = \sum_{t=0}^{T} \frac{(p_t - c_t)}{(1+i)^t} - AC,$$

где p_t — цена, уплаченная покупателем в момент времени t; c_t — прямые издержки обслуживания покупателя в момент времени t; i — ставка дисконтирования или стоимость капитала для фирмы; r_t — вероятность того, что покупатель совершит повторную покупку или «будет жив» в момент времени t; AC — стоимость приобретения; T — временной горизонт для оценки *CLV*.

Ключевое решение состоит в выборе временного горизонта для оценки *CLV*. Обычно разумно использовать период от 3 до 5 лет. Обладая такой информацией и оценками других переменных, мы можем рассчитать *CLV*, используя результаты анализа, приведенные в сводной таблице.

Гупта и Лехман иллюстрируют свой подход, рассчитывая *CLV* 100 покупателей за 10-летний период (табл. 5.3). В этом примере фирма приобретает 100 покупателей, затрачивая на каждого из них по $40. Следовательно, в год 0 она тратит $4 тыс. Каждый год часть этих покупателей выбывает. Приведенная ценность прибыли этой когорты покупателей через 10 лет составит $13286,52. Чистая *CLV* (после вычета затрат на приобретение) составляет $9286,52, или $92,87 на покупателя.

Использование бесконечного временного горизонта избавляет от необходимости произвольно выбирать период для расчета *CLV*. Если в случае использования бесконечного временного горизонта прибыль (цена минус издержки) остается постоянной во времени, то будущая *CLV* существующих покупателей может быть рассчитана по более простой формуле:

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{mr^t}{(1+i)^t} = m\frac{r}{(1+i-r)}.$$

Другими словами, *CLV* просто равняется произведению прибыли (m) на коэффициент прибыли $[r/(1 + i - r)]$.

Таблица 5.4 дает значения коэффициента прибыли для разных комбинаций r и i и простой способ оценки *CLV* покупателя. Когда коэффициент удержания равен 80%, а ставка дисконтирования 12%, то коэффициент прибыли составляет около 2,5. Следовательно, будущая *CLV* существующего покупателя при таком сценарии просто равна приносимой им прибыли, умноженной на 2,5.

Источники: Sunil Gupta and Donald R. Lehman, "Models of Customer Value", Berend Wierenga, ed., *Handbook of Marketing Decision Models* (Berlin, Germany, Spronger Science and Business Media, 2007); Sunil Gupta and Donald R. Lehman, "Customer as Assets", *Journal of Interactive Marketing* 17, no. 1, (Winter 2006), pp. 9–24.

о каждом выгодном покупателе компании могут кастомизировать свои предложения, услуги, программы, сообщения и используемые средства информации. *CRM* важен потому, что агрегированная доходность клиентуры является одной из главных составляющих прибыльности компании.[52]

Персональный маркетинг. Широкое распространение Интернета позволяет маркетологам отказаться от практик массового рынка, использовавшихся для создания сильных торговых марок в 1950–1970-х гг., ради применения новых подходов, которые представляют собой возврат к маркетинговым практикам позапрошлого века, когда торговцы буквально знали каждого своего покупателя по имени. *Персональный маркетинг* позволяет гарантировать, что торговая марка и ее маркетинг максимально применимы к максимально возможному числу покупателей, что представляется непростым делом, с учетом того что никакие два покупателя не являются абсолютно одинаковыми.

Jones Soda

Питер ван Сток основал *Jones Soda*, исходя из представления о том, что потребители поколения Y лучше примут новую марку прохладительного напитка, если почувствуют, что они обнаружили ее сами. Первоначально «Jones Soda» продавалась только в магазинах, торговавших досками для виндсёрфинга, сноубордами и скейтбордами. Веб-сайт *Jones Soda* поощрял своих посетителей присылать

Таблица 5.3

Гипотетический пример для иллюстрации расчета *CLV*

	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 6	Год 7	Год 8	Год 9	Год 10
Число покупателей	100	90	80	72	60	48	34	23	12	6	2
Доход на покупателя		100	110	120	125	130	135	140	142	143	145
Переменные издержки на покупателя		70	72	75	76	78	79	80	81	82	83
Прибыль на 1 покупателя		30	38	45	49	52	56	60	61	61	62
Затраты приобретения на 1 покупателя	40										
Суммарные издержки или прибыль	–4000	2700	3040	3240	2940	2496	1904	1380	732	366	124
Приведенная стоимость	–4000	2454,55	2512,40	2434,26	2008,06	1549,82	1074,76	708,16	341,48	155,22	47,81

Таблица 5.4

Коэффициент прибыли

Коэффициент удержания	Ставка дисконтирования 10%	12%	14%	16%
60%	1,20	1,5	1,11	1,07
70%	1,75	1,67	1,59	1,52
80%	2,67	2,50	2,35	2,22
90%	4,50	4,09	3,75	3,46

личные фотографии для возможного дальнейшего их использования на этикетках продукции компании. Хотя из десятков тысяч полученных фото было выбрано лишь около дюжины, этот подход помог установить эмоциональную связь с покупательской аудиторией. Покупатели могли также приобретать бутылки с кастомизированными этикетками. Компания, славящаяся необычными названиями ароматизаторов своей продукции (такими, как «ананас вверх ногами», «пурпурная морковь» и «упавший лимон»), печатает также афоризмы своих покупателей на обратной стороне крышек бутылок. Такой подход успешно применялся много лет, благодаря чему доходы росли на 15– 30% в год, до тех пор пока обвинения в продажах через таких ритейлеров массового рынка, как *Target* и *Wal-Mart*, не привели к серьезным финансовым потерям и не вынудили компанию вернуться к прежней практике индивидуальных отношений с каждым покупателем.[53]

Сегодня все более важным элементом маркетинга взаимоотношений становится правильно выбранная технология. *GE Plastics* не могла бы эффективно нацеливать свои e-mail на разных покупателей, если бы не ПО для управления базой данных. *Dell* не могла бы кастомизировать систему приема заказов на ПК от своих глобальных корпоративных клиентов без передовой веб-технологии. Компании используют e-mail, веб-сайты, колл-центры, базы данных и ПО для управления базами данных для поддержания непрерывных контактов между компанией и покупателем.

Компании э-коммерции, стремящиеся привлечь и удержать покупателей, обнаруживают, что персонализация не ограничивается лишь созданием кастомизированной информации.[54] Например, веб-сайт Land's End предоставляет посетителям возможность побеседовать с пред-

ставителем отдела обслуживания покупателей. *Nordstrom* применяет сходный подход, чтобы онлайновые покупатели испытывали такое же удовлетворение от полученного обслуживания, как и покупатели, пришедшие в магазин. *Domino's* вовлекает своих покупателей в процесс управления изготовлением и доставкой заказанной пиццы.

Domino's

Domino's предлагает на своем веб-сайте новую услугу «создай свою собственную пиццу», которая позволяет покупателям наблюдать за компьютерным изображением заказываемой пиццы в процессе выбора ее размера, соуса и начинки. Веб-сайт также показывает, сколько будет стоить готовая пицца. Он позволяет покупателю отслеживать выполнение своего заказа с того момента, когда пицца ставится в печь, и до момента отправки из магазина по указанному адресу. *Domino's* также ввел новую систему обслуживания в месте продажи, оптимизирующую логистику выполнения онлайновых и телефонных заказов. Система повысила точность выполнения заказов, увеличила число повторных покупок и способствовала росту доходов.[55]

Компании также осознают важность персонального компонента для *CRM* и всего того, что происходит, когда покупатели реально контактируют с компанией. Работники могут создавать прочные связи с покупателями, индивидуализируя и персонализируя отношения с ними. По сути наиболее мудрые компании превращают покупателей в клиентов. Но здесь следует помнить о важных различиях:

> *Покупатели в отличие от клиентов могут оставаться для организации безымянными. Покупатели обслуживаются как часть общей массы населения или как часть более крупного сегмента; клиенты обслуживаются на индивидуальной основе. Покупатели обслуживаются любым освободившимся работником; клиенты обслуживаются закрепленными за ними профессионалами.*[56]

Чтобы приспособиться к усилившимся стремлениям покупателей к персонализации, маркетологи стали использовать концепции разрешительного маркетинга и маркетинга один на один.

Разрешительный маркетинг осуществляется только после того, как потребители отчетливо выражают свое согласие с тем, чтобы компания направляла на них свои маркетинговые усилия. Он основывается на представлении о том, что маркетологи больше не смогут заниматься «вторгающимся маркетингом» посредством кампаний в массмедиа. Согласно Сету Годину, пионеру применения этого метода, маркетологи могут устанавливать более прочные отношения с потребителями, проявляя уважение к их желаниям и направляя им сообщения только тогда, когда они высказывают готовность ближе познакомиться с торговой маркой.[57] Годин уверен, что разрешительный маркетинг успешно работает потому, что он является «ожидаемым, персональным и релевантным».

Разрешительный маркетинг, подобно другим персональным подходам, предполагает знание потребителями того, что они хотят. Но во многих случаях потребители имеют неопределенные, расплывчатые или противоречивые предпочтения. «Маркетинг вовлечения» может оказаться более подходящей концепцией, чем разрешительный маркетинг, потому что маркетологам и потребителям нужно работать вместе для выяснения того, как фирма может наилучшим образом удовлетворить потребителей.

Д. Пепперс и М. Роджерс разработали следующие четыре принципа маркетинга один на один, они же четыре принципа *CRM*[58]:

- **Определение существующих и потенциальных покупателей.** Не следует гнаться за всеми. Создавайте, развивайте и используйте обширную базу данных покупателей, собирая в ней информацию со всех каналов и точек соприкосновения.
- **Дифференциация покупателей по: 1) их потребностям и 2) прибыльности для компании.** На обслуживание наиболее прибыльных покупателей фирма должна тратить пропорционально больше средств. Применяйте метод калькуляции себестоимости по видам деятельности и вычисляйте пожизненную доходность покупателей. Доходность определяется как чистая приведенная стоимость всех будущих прибылей от покупок и рекомендаций минус издержки на обслуживание.
- **Общение с индивидуальными покупателями для получения дополнительных знаний об их потребностях и формирования более тесных взаимоотношений.** Составляйте персональные предложения и продвигайте персональным же способом.
- **Кастомизация товаров, услуг и сообщений для каждого покупателя.** Способствуйте раз-

витию взаимодействия покупателей и компании с помощью корпоративного колл-центра и веб-сайта.

Диалоговый маркетинг работает не в каждой компании: он лучше всего подходит тем фирмам, которые обычно собирают большие объемы информации об отдельных покупателях и имеют множество продуктов, допускающих перекрестные продажи, нуждающихся в периодической замене или апгрейде и предлагающих высокую ценность. Для других фирм требуемые инвестиции в сбор информации и закупку аппаратного и программного обеспечения могут превысить отдачу от понесенных затрат. Для автомобилей стоимостью свыше $100 тыс. *Aston Martin* применяет диалоговый маркетинг в группе специально отобранных покупателей. Престижные дилерские салоны индивидуально обслуживают таких покупателей и предлагают совершать в уик-энд пробные поездки на новых моделях машин.[59]

Наделение покупателей полномочиями. Бывший председатель совета директоров *P&G* А. Г. Лафли, считавшийся олицетворением наилучших практик маркетинга, вызвал настоящую бурю своей речью на съезде Ассоциации национальных рекламодателей в октябре 2006 г. «Власть находится у потребителей», — заявил Лафли. — Они начинают ощущать, что владеют нашими брендами и участвуют в их создании. Нам нужно учиться работать в новой ситуации». В поддержку своего утверждения Лафли привел несколько примеров: как один подросток создал анимационный рекламный ролик для чипсов «Pringles», который был показан на YouTube; как *Pantene*, компания по производству средств ухода за волосами, разработала кампанию, поощрявшую женщин обрезать волосы и сдавать их изготовителям париков для больных раком, и как продажи губной помады «Cover Girl Outlast» выросли на 25%, после того как фирма разместила в дамских туалетных комнатах зеркально отображенную рекламу с вопросом «Твоя помада еще не кончилась?», а затем показала целевой аудитории пятисекундный телевизионный рекламный ролик на ту же тему.[60]

Другие маркетологи начали защищать маркетинговый подход «снизу вверх» вместо более традиционного подхода «сверху вниз», при котором руководители служб маркетинга чувствуют себя заказывающими музыку. *Burger King* в последние годы провел несколько призванных привлечь к нему внимание кампаний в таких дружелюбных к потребителю средствах распространения рекламы, как YouTube, MySpace, видеоигры и устройства iPod. Позволять покупателю брать бразды правления в свои руки действительно имеет смысл для бренда, который использует слоган «Делай это по-своему» и главный конкурент которого *McDonald's* уже владеет более уравновешенным семейным рынком.

Маркетологи помогают потребителям становиться пропагандистами своих торговых марок, предоставляя им ресурсы и возможности для демонстрации своей увлеченности брендами. *Doritos* провел конкурс, чтобы дать потребителям возможность самим назвать следующий аромат чипсов. *Converse* предложил режиссерам-любителям снять 30-секундные фильмы, показывающие, какой восторг вызывает у них этот обувной бренд. Лучшие из 1800 фильмов были размещены на веб-сайте *Converse Gallery*, а лучшие из лучших стали телевизионными рекламными роликами. После начала работы этой онлайновой галереи фильмов продажи обуви через веб-сайт выросли за месяц вдвое.[61]

Даже фирмы, работающие на рынке бизнес для бизнеса, вовлекаются в этот новый процесс. *PAETEC* предоставляет телекоммуникационные услуги отелям, университетам и другим компаниям. За шесть лет она превратилась в фирму, оцениваемую в $500 млн, причем ее рост был обусловлен исключительно «пропагандистскими усилиями» ее покупателей. Вот в чем состоит основная маркетинговая стратегия *PAETEC*: приглашать сегодняшних и ключевых потенциальных покупателей на обед с *PAETEC* и давать им возможность познакомиться друг с другом. Здесь нет никаких утомительных презентаций с использованием PowerPoint, просто покупатели рассказывают о своих телекоммуникационных проблемах и о своем непосредственном опыте получения услуг от *PAETEC*. Потенциальные покупатели начинают покупать услуги компании под влиянием ее действующих покупателей.[62]

Однако следует помнить, что лишь немногие покупатели действительно хотят вовлекаться в продвижение отдельных брендов, которые они используют, и то на ограниченное время. Покупатели имеют свои семьи, работу, хобби, цели и обязательства, и многое в их жизни значит для них гораздо больше, чем бренды, которые они покупают и потребляют. Понимание того, как продвигать бренд в условиях такого многообразия интересов, имеет решающее значение.

Рецензии и рекомендации покупателей. Хотя наибольшее влияние на покупательский выбор по-прежнему оказывают «рекомендации друзей и родственников», все более важным фактором принятия решения становятся «рекомендации потребителей». В условиях роста недоверия к некоторым компаниям и их рекламе онлайновые покупательские рейтинги и рецензии играют важную роль для интернет-ритейлеров, таких как Amazon.com и Shop.com.

После того как онлайновый продавец кормов для животных *PETCO* начал использовать потребительские рейтинги продуктов и потребительские рецензии в своей баннерной рекламе и рекламе, распространяемой с помощью e-mail, он обнаружил, что частота обращений к его веб-сайту заметно выросла.[63] Традиционные ритейлеры, такие как *Staple's* и *Cabela's*, также начинают осознавать власть потребительских обзоров и размещают их результаты в своих магазинах.[64]

Однако, несмотря на благоприятное отношение потребителей к таким обзорам, их качество и объективность всегда вызывают вопросы. Хорошо известна история о том, как на протяжении семи лет соучредитель и исполнительный директор *Whole Food Market* регулярно размещал под вымышленными именами более 1100 отзывов на онлайновой доске объявлений *Yahoo! Finance*, в которых он расхваливал свою компанию и критиковал конкурентов.

Некоторые другие веб-сайты предлагают «выжимки» обзоров с разнообразными оценками товаров. Такие агрегированные источники содержат обзоры музыкальных записей, видеоигр, телепередач и фильмов от ведущих критиков — нередко из 100 и более публикаций — с оценками по 100-балльной шкале. Веб-сайты с подобными обзорами имеют большое значение для индустрии видеоигр из-за оказываемого ими влияния и высокой цены продажи продукта, — нередко составляющей от $50 до $60.

Некоторые компании из индустрии видеоигр связывают размер премии своих дизайнеров с оценками, которые получают разработанные ими игры на наиболее популярных веб-сайтах. Если широко разрекламированная новая игра не преодолеет барьер в 85 баллов, то курсовая цена акции компании, выпустившей эту игру, вполне может поползти вниз.[65]

Блогеры, занимающиеся обзором товаров и услуг, приобрели большое влияние, потому что они могут иметь тысячи последователей; кроме того, блоги часто фигурируют в качестве наиболее популярных ссылок, сообщаемых при онлайновом поиске некоторых торговых марок или категорий. Отдел компании по связям с общественностью может отслеживать популярные блоги с помощью таких онлайновых услуг, как Google alerts, BlogPulse и Technorati. Фирмы также могут добиваться благосклонности ведущих блоггеров с помощью предоставления им бесплатных образцов товаров, самой свежей информации и т. п. Большинство блоггеров не скрывают фактов получения таких подарков от компаний.

Для менее крупных торговых марок с небольшими медиабюджетами распространение информации онлайн имеет решающее значение. Чтобы активизировать обсуждение предстоящего выпуска нового типа завтраков из злаковых хлопьев, производитель органических продуктов питания *Amy's Kitchen* разослал образцы нового продукта 50 блогерам, занимающимся обсуждением проблем здорового питания. После того как на этих блогах появились благоприятные отзывы, компания оказалась буквально заваленной e-mail с вопросами о том, где можно купить новый завтрак.[66]

Как ни удивительно, но негативные рецензии также могут оказаться полезными. Проведенное в январе 2007 г. обследование 10 тыс. потребителей, покупавших бытовую электронику и товары для дома и сада через Amazon.com, показало, что 50% из них считают негативные рецензии полезными. Большинство потребителей покупали продукты независимо от наличия негативных комментариев, потому что, по их мнению, комментарии отражают личные вкусы и мнения, отличающиеся от их собственных. Так как потребители могут лучше узнавать о преимуществах и недостатках товаров через негативные рецензии, то в результате может происходить меньше возвратов товаров, что сэкономит деньги и ритейлеру, и производителю.[67]

Онлайновые ритейлеры часто добавляют свои собственные рекомендации, например: «Если вам нравится эта черная сумочка, то вам понравится и та красная блузка». По некоторым оценкам, такая система рекомендаций обеспечивает от 10 до 30% продаж онлайнового ритейлера. Специализированное ПО помогает онлайновым ритейлерам облегчать для покупателей «обнаружение» товара или совершение незапланированной покупки. Когда *Blockbuster* начал применять подобную систему, показатель отказов снизился, а подписчики практически удвоили число наименований заказываемых фильмов.[68]

В то же время онлайновым компаниям необходимо добиваться того, чтобы их попытки установления отношений с покупателями не имели негативных последствий, например в виде нескончаемого потока составляемых компьютером рекомендаций, которые регулярно «бьют мимо цели». Купите десяток детских подарков на Amazon.com, и ваши личные рекомендации внезапно перестанут выглядеть такими уж личными! Отправителям e-mail необходимо понимать ограничения онлайновой персонализации в условиях, когда они старательно пытаются найти реально работающие технологии и процессы.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ, УДЕРЖАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ И УВЕЛИЧЕНИЕ ИХ ДОХОДНОСТИ

Компании, которые стремятся к увеличению объемов продаж и прибыли, уделяют немало времени и ресурсов поиску новых покупателей. Для этого они разрабатывают рекламные сообщения и размещают их в средствах информации, которыми пользуются потенциальные клиенты, принимают участие в выставках, которые могут посещать эти люди, приобретают их адреса у торговцев списками рассылки и т. д.

Разные методы привлечения позволяют получать покупателей с разной «пожизненной ценностью клиента» *CLV*. Исследование показало, что покупатели, привлеченные с помощью предложения 35%-ной скидки, имеют в половину меньшую пожизненную ценность, чем покупатели, привлеченные без каких-либо скидок.[69] Кампании, которые нацеливаются на лояльных покупателей посредством подкрепления уже предоставляемых им выгод, часто привлекают новых покупателей. Две трети роста, вызванного применением стратегии укрепления лояльности британским лидером услуг мобильной связи фирмой *O2*, приписываются привлечению новых клиентов, а одна треть — сокращению оттока существующих клиентов.[70]

Сокращение оттока. Однако привлечения покупателей недостаточно. Компания должна сохранять их и увеличивать их доходность.[71] Очень многие фирмы страдают от высокого **оттока покупателей** (ухода к конкурентам). Это равносильно «ношению воды в решете». Операторам мобильной связи, например, хорошо известна проблема «переключающихся абонентов», которые в поисках наиболее выгодных условий меняют оператора по три раза в год, а то и чаще. Многие теряют 25% абонентов в год, что равносильно недополучению $2–4 млрд. В качестве основных причин такого переключения на конкурентов покупатели называют неудовлетворенность своих потребностей и ожиданий, низкое качество товаров/услуг и ошибки в выставленных счетах.[72]

Для снижения скорости оттока покупателей компания должна:

1. Определить и измерить уровень удержания покупателей. Так, для периодического печатного издания показателем удержания читателей может быть процент возобновляемых подписок. Для колледжа — доля студентов, переходящих с первого курса на второй, или соотношение поступивших абитуриентов и выпускников.
2. Установить причины, по которым она теряет покупателей, определить просчеты и устранить их. Не многое можно сделать в тех случаях, когда покупатели переезжают на новое место жительства или уходят из бизнеса, но гораздо больше можно сделать для тех, кто недоволен плохим обслуживанием, низким качеством и высокими ценами.[73]
3. Сравнить пожизненную доходность покупателя с затратами на сокращение скорости оттока. Если затраты окажутся меньше теряемой прибыли, то имеет смысл потратить эти деньги на удержание покупателей.

Динамика удержания. На рис. 5.4, изображающем «маркетинговую воронку», показаны главные этапы привлечения и удержания покупателей и некоторые типовые вопросы, позволяющие измерить продвижение покупателей по такой «воронке». «Маркетинговая воронка» указывает процент потенциального целевого рынка на каждом этапе процесса принятия решения — от просто осведомленных людей до высоколояльных покупателей. Потребители должны пройти через каждый этап, прежде чем они станут лояльными покупателями. Некоторые маркетологи продлевают трубу еще дальше, чтобы включить лояльных покупателей, выступающих в роли пропагандистов торговой марки или даже партнеров фирмы.

Посредством расчета *коэффициента конверсии* — процента покупателей на одном этапе, переходящих на следующий — модель «воронки» позволяет маркетологам выявлять «узкие места» или барьеры, затрудняющие создание лояльных покупателей. Например, если процент недавних пользователей значительно ниже, чем процент

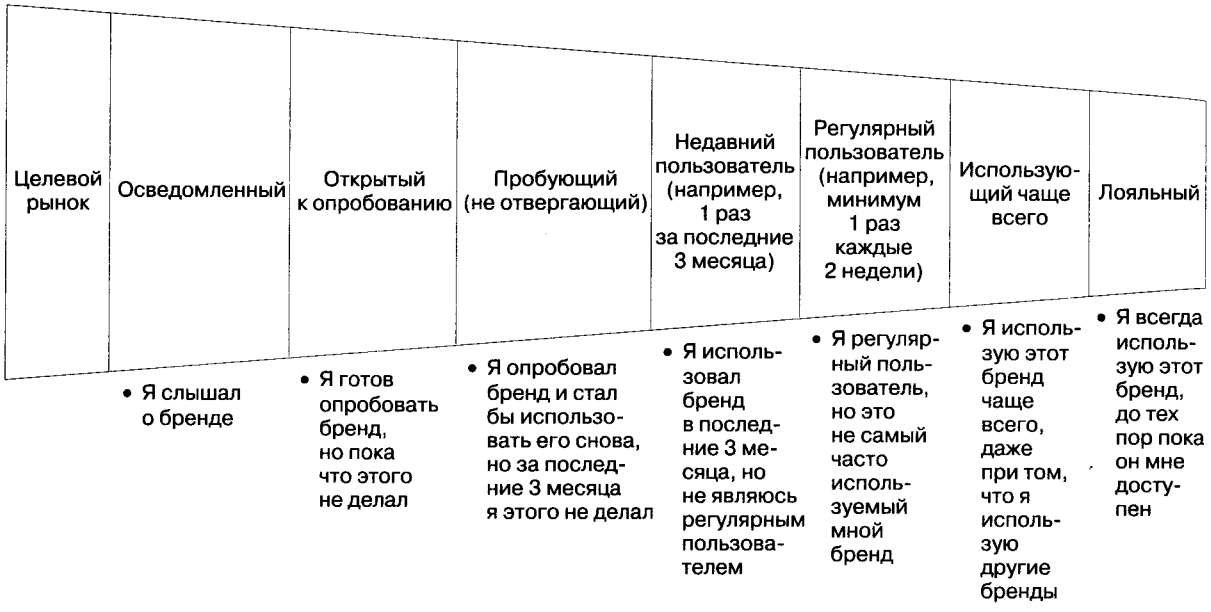


Рис. 5.4. Модель «маркетинговой воронки»

пробующих, то в товаре или услуге может иметься что-то такое, что препятствует совершению повторной покупки.

Модель «воронки» также подчеркивает, насколько важно не просто привлекать новых покупателей, но и удерживать существующих. Удовлетворенные покупатели — это потенциал компании, одна из составляющих ее покупательского капитала. Если, к примеру, произойдет продажа компании, приобретающая сторона должна будет заплатить не только за основные средства и торговую марку, но и за накопленную *клиентуру*, а именно за количество и качество лояльных фирме клиентов. Вот несколько интересных фактов в пользу удержания покупателей.[74]

1. Известно, что издержки по привлечению одного нового покупателя в пять раз превышают затраты, сопряженные с сохранением уже имеющегося клиента. Ведь для того, чтобы убедить удовлетворенного потребителя отказаться от услуг его поставщиков, требуются весомые аргументы.
2. Средняя компания ежегодно теряет около 10% своих покупателей.
3. Сокращение на 5% уровня оттока покупателей может увеличить прибыль компании на 25–85% в зависимости от отрасли.
4. Уровень доходности покупателей со временем, как правило, возрастает вследствие увеличения покупок, ценовых премий и снижения операционных издержек на обслуживание.

Управление покупательской базой. Анализ прибыльности покупателей и модель «маркетинговой воронки» помогают маркетологам решать, как управлять группами покупателей, которые различаются по лояльности, прибыльности и другим факторам.[75] Ключевым драйвером акционерной стоимости является агрегатная ценность покупательской базы. Лучшие компании для повышения этой ценности мастерски пользуются следующими стратегиями.

- Снижают темпы оттока покупателей. Целенаправленный отбор и обучение работников повышают вероятность того, что на все вопросы покупателей, пришедших в магазин, будут даны удовлетворительные ответы. *Whole Foods*, крупнейший продавец натуральных и органических продуктов питания, привлекает покупателей своими заверениями о приверженности рынку наилучших продуктов питания и концепции командной работы своих сотрудников.
- Увеличивают длительность отношений с покупателями. Чем дольше покупатель взаимодействует с компанией, тем выше вероятность того, что он никуда от нее не уйдет. Около 65% новых покупок машин «Honda» делаются для замены старых машин этой

фирмы. Водители часто хвалят машины «Honda» за их безопасность и высокую стоимость при повторной продаже.

- Развивают потенциал прибыли от каждого покупателя посредством увеличения «доли кошелька», кросс-торговли и повышающей торговли.[76] Продажи существующим покупателям могут быть увеличены с помощью новых предложений и возможностей. *Harley-Davidson* продает больше чем мотоциклы и такие аксессуары, как перчатки, кожаные куртки, шлемы и очки. Его дилерские салоны продают более 3 тыс. предметов одежды, причем некоторые салоны даже имеют примерочные кабины. Лицензионные товары, продаваемые другими фирмами, могут быть как вполне предсказуемыми (кожаные ремни и зажигалки «Zippo»), так и вызывающими удивление (одеколон, куклы и сотовые телефоны).
- Делают низкоприбыльных покупателей высокоприбыльными или отказываются от их обслуживания. Чтобы избежать необходимости принудительного прекращения отношений, маркетологи могут поощрять неприбыльных покупателей делать покупки в бóльших количествах, воздерживаться от получения некоторых услуг или выплачивать более высокие вознаграждения.[77] Банки, телефонные компании и турфирмы берут теперь плату за прежде бесплатные услуги, чтобы обеспечить себе минимальный уровень доходов. Фирмы могут также избегать вступать в деловые отношения с потенциальными клиентами, прибыльность которых вызывает сомнения. *Progressive Insurance* «фильтрует» клиентов и старается переориентировать потенциально неприбыльных на своих конкурентов.[78] «Бесплатные» покупатели, которые платят мало или вообще ничего, субсидируются платежеспособными покупателями — как это бывает в печатных и онлайновых медиа, в бюро подбора трудовых вакансий в пешеходных торговых зонах, — все равно могут создавать полезные прямые и непрямые сетевые эффекты, что также имеет большое значение.[79]
- Основные усилия направляют на обслуживание наиболее выгодных клиентов. Обращение с наиболее прибыльными клиентами может быть особым. Продуманные знаки внимания, такие как поздравления с днем рождения, маленькие подарки или приглашения на специальные спортивные или развлекательные мероприятия, могут подавать им мощный позитивный сигнал.

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

Установление прочных связей с покупателями — это мечта любого маркетолога и часто ключ к долгосрочному маркетинговому успеху. Компании, желающие создать такие связи, должны принимать во внимание несколько условий (рис. 5.5). Некоторые исследователи рассматривают усилия по удержанию и привлечению клиентов как улучшающие финансовые выгоды, социальные выгоды или структурные связи.[80] В следующих разделах объясняются три типа маркетинговых видов деятельности, которые используют компании для повышения лояльности и удержания.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОКУПАТЕЛЯМИ. Выслушивание покупателей имеет ключевое значение для успешного *CRM*. Некоторые компании создали непрерывно работающие механизмы, позволяющие маркетологам постоянно получать обратную связь от покупателей.

- *Deere & Company*, производящая превосходные трактора «John Deere» и имеющая превосходный показатель лояльности покупателей — почти 98% ежегодного удержания в некоторых товарных областях, привлекала своих бывших работников, находящихся теперь на пенсии, для интервьюирования клиентов, в том числе и уходящих к конкурентам.[81]
- *Chicken of the Sea* имеет 80 тыс. членов в своем клубе «Mermaid Club» — группы основных покупателей, которые получают специальные предложения, медицинские советы и статьи, улучшенные варианты существующих продуктов и информационные электронные сообщения. В ответ члены клуба предоставляют ценную обратную связь о том, что делает и собирается делать компания. Обратная связь от членов клуба помогла разработать веб-сайт бренда, тексты обращений для рекламы на ТВ, дизайн упаковки и размещенный на ней текст.[82]
- *Build-A-Bear Workshop* использует «Cub Advisory Board» как механизм получения обратной связи и исходной информации для принятия решений. Этот совет состоит из

- Создавать для целевого рынка лучшие товары, услуги, впечатления
- Организовать межфункциональную работу по планированию и управлению процессом удовлетворения и удержания покупателей
- Учитывать «голос покупателя» во всех своих решениях
- Организовать базу данных о потребностях, предпочтениях, контактах, частоте покупок и удовлетворенности индивидуальных покупателей и обеспечить доступ к ней
- Упростить покупателям доступ к соответствующим работникам фирмы для выражения своих потребностей, мнений, жалоб
- Внедрить программы поощрения лучших работников

Рис. 5.5. Формирование прочных связей с покупателем

20 детей в возрасте 8–12 лет, которые рассматривают идеи для новых товаров и дают им зеленый или красный свет. Многие товары в магазинах были созданы на основе идей, предложенных покупателями.[83]

Но выслушать покупателя — это только часть дела. Важно также быть защитником покупателя и, насколько это возможно, уметь вставать на его позицию и понимать его точку зрения.[84] Легендарное качество услуг фирмы *USAA Insurance* обеспечивало наивысшее удовлетворение клиентов в отрасли. Подписчики *USAA* часто рассказывают истории о том, как фирма заботится о них и даже советует им не покупать страхование сверх того, которое им действительно необходимо. При таком уровне доверия *USAA* добивается высокой лояльности клиентов и имеет большие возможности для перекрестных продаж.[85]

Разработка программ лояльности. **Частотные программы** предусматривают вознаграждение покупателей, часто совершающих покупки и/или закупающих значительные объемы товара.[86] Частотные программы рассматриваются как способ формирования у этих покупателей с высокой *CLV* долгосрочной лояльности с одновременным созданием возможностей для кросс-торговли.

Частотные программы, пионерами внедрения которых были авиакомпании, отели и эмитенты кредитных карт, существуют теперь во многих других отраслях. Большинство сетей супермаркетов предлагают покупателям клубные карточки, предоставляющие скидки на некоторые товары.[87]

Как правило, максимальную выгоду получает компания, которая вводит программу ЧМ первой, особенно если ее конкуренты еще только «раскачиваются». Однако если в «движение ЧМ» вливаются новые члены, подобные программы превращаются в финансовую обузу для всех участников. Некоторым, впрочем, все же удается найти творческий выход из подобной ситуации. Некоторые программы ЧМ формируют вознаграждение таким образом, чтобы удержать участников и создать значительные издержки переключения. Программы ЧМ могут создавать психологическую поддержку и чувство исключительности и элитарности, что ценят многие покупатели.[88]

Многие компании создают так называемые **клубы покупателей**. Членство в клубе может быть предоставлено автоматически при первой покупке или совершении покупок на определенную сумму либо после уплаты членского взноса. Такие клубы хороши с точки зрения сбора данных или привлечения покупателей от конкурентов, однако в плане развития лояльности эффективнее все же закрытые структуры. Члены таких клубов платят стартовые и членские взносы, поэтому в них обычно не бывает «случайных» покупателей, но зато есть те, на чью долю приходится основной объем продаж продукции компании. *Apple* имеет один такой весьма успешный клуб.

Apple

Apple поощряет владельцев своих компьютеров создавать местные группы пользователей. К 2009 г. таких групп было более 700, причем численность каждой из них составляла от 30 до 1 тыс. человек. Группы предоставляют своим членам возможности больше узнать о компьютерах *Apple*, обмениваться идеями и получать скидки при покупках компьютеров. Они организуют специальные мероприятия и оказывают компьютерную помощь местному сообществу. Посетив веб-сайт *Apple*, покупатель легко может найти ближайшую к нему такую группу пользователей.[89]

РАЗВИТИЕ СТРУКТУРНЫХ СВЯЗЕЙ. Для того чтобы облегчить покупателям оформление и оплату заказов, компания может обеспечивать их специальным оборудованием или линиями компьютерной связи. Покупатели меньше склонны переключаться на другого поставщика, когда это требует для них больших капиталовложений, высоких затрат на поиск или потерю скидок, предоставляемых постоянным клиентам. *McKesson Corporation*, ведущая компания оптовой торговли фармацевтическими товарами, вложила миллионы долларов в организацию системы электронного учета поставок и управления запасами, в которой участвуют сотни американских аптек. Компания *Milliken* предоставляет лояльным покупателям программное обеспечение, проводит маркетинговые исследования, обучает их продажам и даже находит для них заказчиков.

ПОВТОРНОЕ ЗАВОЕВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Независимо от усилий, прилагаемых компанией, некоторые покупатели все равно становятся малоактивными или просто перестают делать покупки. В таких случаях задача компании заключается в их реактивации с помощью стратегий повторного завоевания.[90] Чаще бывает проще заново привлечь экс-покупателей, потому что компания знает их имена и истории, чем найти нескольких новых. Выходные интервью и опросы выбывших покупателей позволяют выявить причины неудовлетворенности и помочь вернуть только тех, кто имеют прочный потенциал доходности.[91]

БАЗЫ ДАННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ И МАРКЕТИНГ БАЗ ДАННЫХ

Маркетологам крайне важно знать своих покупателей.[92] А чтобы знать своего покупателя, компания должна собирать информацию, хранить ее в базе данных и осуществлять маркетинг баз данных. **База данных покупателей** — это организованное средоточие всесторонней информации об индивидуальных клиентах (существующих или потенциальных). Эта информация должна быть свежей, доступной и пригодной для таких маркетинговых целей, как поиск и оценка покупателей, продажа товаров и услуг, поддержание взаимоотношений с покупателями. **Маркетингом баз данных (по базам данных)** называют процесс разработки, ведения и использования баз данных покупателей, а также баз данных товаров, поставщиков, посредников и т. д. с целью установления контактов, заключения сделок и поддержания отношений.

БАЗЫ ДАННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Базу данных покупателей часто путают со списком рассылки. **Список рассылки** представляет собой всего лишь совокупность имен, адресов и номеров телефонов покупателей. База данных содержит намного больше информации. Эта информация собирается из регистрационных карточек, транзакций, телефонных опросов, электронных *cookies* и всех прочих контактов с покупателями.

В идеале база данных содержит сведения о прошлых покупках клиента, его демографические данные (возраст, доход, состав семьи, дни рождения), психографические (род деятельности, интересы, мнения), медиаграфические (предпочитаемые средства информации) характеристики и прочую полезную информацию. Например, компания — торговец по каталогам *Fingerhut* для каждого из 30 млн обслуживаемых домохозяйств регистрирует около 1400 данных.

Идеальная база данных корпоративных покупателей содержит сведения о прошлых закупках, объемах продаж, ценах и прибыли, имена членов закупочного центра (а также их возраст, даты рождения, увлечения, любимые блюда), состояние текущих контрактов, оценку доли поставок компании в бизнесе клиента, наименования конкурирующих поставщиков, оценку конкурентных преимуществ и недостатков в отношении клиента, информацию о характере и политике закупок. Например, латиноамериканское отделение швейцарской фармацевтической фирмы *Novartis* ведет базу данных по 100 тыс. аргентинских фермеров, знает, какие пестициды они покупают, группирует их по прибыльности и обслуживает каждую группу по-разному.

ХРАНИЛИЩА ДАННЫХ И ДОБЫЧА ДАННЫХ

Передовые компании собирают информацию о покупателях каждый раз, когда те вступают в контакт с каким-либо из их отделов. Такими контактами могут быть покупка, звонок в службу технической поддержки, онлайновый запрос, получение карточки для возврата части стоимости проданного товара.[93] Банки и компании — эмитен-

ты кредитных карт, телефонные компании, торговцы по каталогам и многие другие фирмы обладают большими объемами информации о своих покупателях, причем не только их адресами, номерами телефонов, но и сведениями обо всех транзакциях и подробными сведениями о возрасте, размере семьи, доходе и других характеристиках.

Все эти сведения собираются корпоративным центром контактов и организуются в виде **хранилища данных**. Доступ к хранилищу имеют соответствующие работники компании. На основе анализа информации могут быть сделаны выводы о потребностях и вероятной реакции индивидуальных покупателей. Такая информация может быть полезна, например, в процессе общения с клиентом в ходе телемаркетинга.

dunnhumby

Британская исследовательская фирма *dunnhumby* повысила прибыльность своих клиентов-ритейлеров благодаря извлечению полезных идей из их программ лояльности и данных о транзакциях с помощью кредитных карт. Фирма помогла крупнейшей британской сети супермаркетов *Tesco* лучше приспособить ее купоны и специальные скидки к интересам лояльных покупателей, расплачивающихся с помощью кредитных карт. Например, *Tesco* решила не удалять из своего ассортимента один сорт приносившего низкую прибыль хлеба, после того как анализ *dunnhumby* показал, что этот хлеб является «целевым продуктом» для значительной когорты лояльных покупателей, которые все равно будут покупать его где-нибудь в других местах, если он исчезнет с прилавков в *Tesco*. Другими американскими клиентами фирмы являются *Kroger*, *Macy's* и *Home Depot*. Для крупной европейской компании, торгующей по каталогам, *dunnhumby* установила, что покупатели с разными типами фигуры не только предпочитают разные стили одежды, но и делают покупки в разные месяцы. Более стройные предпочитают покупать одежду в начале нового сезона, а более габаритные покупатели не любят рисковать и занимают выжидательную позиции, чтобы позднее купить именно то, что окажется действительно самой популярной моделью сезона.[94]

Так называемая добыча данных (data mining) представляет собой целый комплекс статистических и математических технологий по извлечению полезной информации о людях, трендах и сегментах из больших массивов данных. Для этого используются: кластерный анализ, автоматическое обнаружение взаимосвязей, прогнозное моделирование, построение нейронных сетей. По мнению некоторых наблюдателей, наличие собственной базы данных может стать для компании существенным конкурентным преимуществом.[95] Примеры баз данных можно найти на рис. 5.6

Существует пять способов использования базы данных:

1. **Для нахождения потенциальных покупателей.** Многие компании находят основную часть потенциальных покупателей посредством рекламы своего товара или услуги. Рекламное обращение, как правило, сопровождается каким-либо вариантом ответа — оплаченной почтовой карточкой или бесплатным номером телефона. На основании полученных из ответов сведений строится база данных. Затем компания проводит сортировку базы данных, определяет наиболее перспективных потребителей и связывается с ними по почте, по телефону или лично с целью превратить их в своих покупателей.
2. **Определение покупателей, которым следует направить конкретное предложение.** Компания заинтересована в обычной, повышающей и перекрестной продаже своих товаров и услуг. Компании устанавливают критерии, которым должен удовлетворять идеальный целевой покупатель каждого конкретного предложения. Затем по базе данных производится поиск «идеальных» покупателей, наиболее удовлетворяющих избранным критериям. Учитывая уровень отклика, компания с течением времени может повысить точность получаемой выборки. В порядке сопровождения продаж компания может установить последовательность дальнейших контактов с покупателем: через неделю отправить письмо с благодарностью за покупку; через пять — новое предложение; через десять (если адресат не ответил) — позвонить ему и предложить специальную скидку.
3. **Упрочение лояльности покупателей.** Компании могут вызывать у покупателей заинтересованность и энтузиазм, фиксируя их предпочтения, отправляя им соответствующие подарки, купоны на скидки, интересные материалы для чтения и т. д.
4. **Реактивация покупок.** В некоторых компаниях функционируют программы автоматической рассылки писем (автоматический маркетинг), которые используются для отправки занесенным в базы данных людям поздравлений с днем рождения или с юбилеем, напоминаний

Qwest Дважды в год *Qwest* в списке своих покупателей выискивает тех, которые могут принести наибольшую прибыль. База данных компании содержит 200 наблюдений относительно паттерна звонков каждого покупателя. Посмотрев на демографический профиль и соотношение местных и междугородних звонков, или на то, есть ли у покупателя голосовая почта, *Qwest* может оценить его потенциальные траты. Затем компания определяет, какая часть телекоммуникационого бюджета покупателя уже перепала ей. Вооружившись этими знаниями, *Qwest* устанавливает порог того, сколько тратить на маркетинг для этого покупателя

Royal *Royal Caribbean* использует базу данных, чтобы предлагать импровизированные круизные пакеты с целью заполнить все спальные места на корабле. Она делает акцент на пенсионерах и одиноких людях, потому что они легче принимают быстрые решения. Чем меньше пустых спальных мест, тем больше прибыль от круизной линии

Fingerhut Умелое использование прямого маркетинга и установление отношений сделало каталог дома *Fingerhut* одним из крупнейших в стране продавцов, работающих с прямыми рассылками. База данных включает в себя не только демографические подробности типа возраста, семейного положения и количества детей, но и отслеживает хобби покупателей, их интересы и дни рождения. Персональные рассылки *Fingerhut* предлагают товары, исходя из того, что каждому покупателю нравится покупать. *Fingerhut* сохраняет постоянный контакт с покупателями благодаря регулярным и специальным промоакциям, таким как ежегодным лотереям, бесплатным подаркам и отсроченной выписке счетов. В настоящее время компания применяет прямой маркетинг на своем веб-сайте

Mars *Mars* является лидером не только на рынке кондитерских изделий, но и на рынке товаров для животных. В Германии Mars знает имена практически всех семей, у которых есть кошки, благодаря контактам с ветеринарами и рекламным бесплатным буклетам «Как заботиться о кошке». Те, кто заказывает буклет, заполняют анкету, поэтому *Mars* знает кличку кошки, ее возраст и день рождения. В настоящее время *Mars* рассылает поздравительные открытки каждой в дни рождения, а также бесплатные образцы кошачьего корма или скидочные купоны на товары с брендом «Mars»

American Express Неудивительно, что в секретном месте в Фениксе служба безопасности наблюдает за более чем 500 млрд байт информации *American Express*, посвященной тому, как клиенты компании использовали 35 млн зеленых, золотых и платиновых платежных карт. Amex использует базу данных для того, чтобы делать целевые предложения во время своих месячных рассылок миллионам клиентов

Рис. 5.6. Примеры маркетинга баз данных

о рождественских подарках или специальных предложений (в «мертвый сезон»). Таким образом, обращение к базе данных помогает компании подготовить своевременное или привлекательное для покупателя предложение.

5. **Избежание серьезных ошибок.** Один из крупных банков признал, что из-за неумелого обращения с базой данных клиентов допустил ряд непростительных ошибок. Однажды с частного клиента была взыскана пеня за просрочку платежа по ссуде, а тот оказался главой основного корпоративного клиента банка. Клиент, естественно, был потерян. В другой раз клиенту независимо друг от друга позвонили два разных сотрудника банка и предложили разные проценты за кредит на покупку дома. В третьем случае банк предоставил одному из своих лучших клиентов всего лишь стандартное обслуживание за рубежом.

НЕДОСТАТКИ МАРКЕТИНГА БАЗ ДАННЫХ И CRM

Чаще всего маркетинг баз данных применяют поставщики товаров производственного назначения и поставщики услуг (отели, банки, авиакомпании, а также страховые компании, эмитенты кредитных карт, телефонные компании). Их деятельность сама по себе предполагает сбор информации о клиентах. Также CRM хорошо подходит для тех компаний, что практикуют большие объемы кросс-торговли и повышающей торговли (таких, как *GE* и *Amazon*), и для компаний, клиенты которых сильно дифференцированы и представляют разную ценность. Реже CRM встречается среди производителей и торговцев фасованными потребительскими товарами, хотя некоторые фирмы (*Kraft, Quaker Oats, Ralston Purina, Nabisco*) поддерживают базы данных покупателей товаров отдельных марок. Для предприятий, у которых низка пожизненная доходность покупателей, велик отток или нет прямого контакта с конечными покупателями, CRM может и не представлять особой выгоды. К числу компаний, добившихся наибольший успехов в менеджменте взаимоотношений с покупателями, чаще всего относят *Enterprise Rent-a-Car*, фонд *Fidelity Investments*, *Lexus*, *Intuit* и *Capital One*.[96]

Мы рассказали о достоинствах маркетинга баз данных, но нельзя обойти стороной и его

Маркетинг изнутри

Споры по поводу бихевиорального нацеливания

Появление бихевиорального нацеливания позволяет компаниям отслеживать онлайновое поведение целевых покупателей и добиваться наилучшего соответствия интересам потенциальных покупателей распространяемых рекламных объявлений. Отслеживание поведения индивида в Интернете осуществляется с помощью «куки» — специальных небольших массивов информации, которые хранятся в компьютере пользователя и позволяют узнать, какие веб-сайты он посещал, сколько времени проводил на каждом из них, какие товары или страницы он изучал, какие термины для поиска он задавал и т. д.

Бихевиоральное нацеливание осуществляется преимущественно онлайновыми рекламными сетями, принадлежащими таким крупным интернет-фирмам, как *Google* и *AOL*, а также некоторыми провайдерами интернет-услуг. Эти онлайновые рекламные сети, такие как AdBrite, имеющая более 70 тыс. веб-сайтов на своем онлайновом рынке, используют «куки» для отслеживания перемещений потребителей по всем интересующим их веб-сайтам. Например, новый покупатель, договаривающийся с *Microsoft* об открытии ему бесплатного аккаунта электронной почты Hotmail, должен сообщить компании свое имя, возраст, пол и zip-код. Затем *Microsoft* может объединить эти сведения с информацией об онлайновом поведении покупателя и об особенностях места, в котором он живет, чтобы помочь рекламодателям лучше понимать, когда и как устанавливать контакты с этим покупателем и стоит ли это делать вообще. Хотя *Microsoft* должен внимательно следить за тем, чтобы не нарушить тайну личной жизни покупателя — компания заявляет, что она не покупает историю его доходов, — она может предоставлять своим клиентам-рекламодателям информацию для бихевиорального нацеливания.

Например, *Microsoft* может помочь франчайзи *Diningln* лучше нацеливаться на работающих женщин 30–40 лет с детьми, проживающих на конкретной территории, чтобы охватить их своей рекламой до 10 утра, когда они обычно планируют покупки продуктов для приготовления ужина. Или же если человек кликает по трем веб-сайтам, имеющим отношение к автострахованию, а затем посещает какой-то спортивный или развлекательный веб-сайт, то реклама автострахования может появиться также и на этом веб-сайте помимо веб-сайтов автостраховщиков. Такая практика гарантирует, что рекламные объявления становятся хорошо заметны потенциальному покупателю этого рынка. *Microsoft* утверждает, что бихевиоральное нацеливание может повысить вероятность того, что пользователь кликнет по рекламе, более чем в полтора раза.

Сторонники бихевиорального нацеливания доказывают, что оно позволяет потребителям видеть больше релевантной рекламы. Так как реклама оказывается в итоге более эффективной, то более крупные суммы доходов от рекламы могут направляться на поддержку бесплатного контента. Расходы на бихевиоральное нацеливание, как предполагается, вырастут к 2012 г. до $4,4 млрд, или на 8,6% относительно общих расходов на онлайновую рекламу.

Но потребители имеют серьезные опасения по поводу отслеживания их онлайнового поведения рекламодателями. В ходе одного опроса, проведенного в США в 2009 г., около двух третей респондентов возражали против такой практики, в том числе 55% респондентов в возрасте 18–24 лет. Кроме того, две трети респондентов заявили, что законы должны давать людям право знать все, что веб-сайт знает о них. Государственные регуляторы в настоящее время выясняют, может ли отрасль решить этот вопрос самостоятельно или же для этого требуется новый закон.

Сторонники бихевиорального нацеливания утверждают, что многие потребители не совсем понимают особенности практик отслеживания и что они меньше бы беспокоились, если бы знали, как эти практики работают. Однако их заявления о сохранении тайны личной информации выглядят не слишком убедительно после таких событий, как утечка у *AOL* в 2006 г. информации об онлайновом поведении 650 тыс. пользователей и чрезмерно агрессивные попытки узаконить процедуры захвата онлайновых данных, предпринимавшиеся Facebook и другими провайдерами интернет-услуг.

Источники: Elizabeth Sullivan, "Behave", *Marketing News*, September 15, 2008, pp. 12–15; Stephanie Clifford, "Two-Thirds of Americans Object to Online Tracking", *New York Times*, September 30, 2009.

недостатки. От использования CRM компанию могут отвратить пять проблем:

1. **Некоторые ситуации просто не благоприятствуют управлению базами данных.** Ведение базы данных нецелесообразно в следующих случаях: 1) когда товар покупается один раз в жизни (например, рояль); 2) когда отсутствует лояльность торговой марке (т. е. имеет место

большой отток покупателей); 3) когда выручка от продажи единицы товара очень мала (как в случае с шоколадными батончиками); 4) когда стоимость сбора информации слишком велика.

2. **Создание и эксплуатация покупательской базы данных требует крупных инвестиций в приобретение компьютеров, ПО для управления базами данных, аналитических программ и каналов связи, а также в привлечение квалифицированных кадров.** Трудно собрать нужные данные, особенно обо всех случаях взаимодействия компании с индивидуальными покупателями. *Deloitte Consulting* установила, что 70% фирм видят мало или не видят никакой пользы от внедрения CRM, потому что система CRM была плохо спроектирована, стала слишком дорогой, пользователи обращались к ней редко и без видимых успехов. Иногда компании ошибочно концентрируют внимание на процессах установления контактов с покупателями без проведения соответствующих изменений в структурах и системах.[97]
3. **Иногда бывает трудно ориентировать всех сотрудников организации на покупателя, в частности на использование имеющейся информации.** Работникам гораздо проще продолжать традиционный транзакционный маркетинг, чем маркетинг взаимоотношений. Эффективный маркетинг баз данных требует соответствующего обучения работников, а также дилеров и поставщиков.
4. **Не все покупатели хотят поддерживать отношения с компанией и могут быть против сбора большого объема персональных сведений о себе.** Возможность вторжения в личную жизнь людей ни в коем случае нельзя сбрасывать со счетов. Онлайновым компаниям следует разъяснять пользователям свою политику в области защиты информации и оставлять потребителям возможность для невключения личных сведений в базу данных. В Европейском союзе действует закон, препятствующий развитию маркетинга баз данных в странах — членах сообщества. С точки зрения защиты частной информации европейцы обеспечены лучше, чем американцы. Во вставке «Маркетинг изнутри: споры по поводу бихевиорального нацеливания» рассматриваются некоторые вопросы защиты личной информации.
5. **Предположения, лежащие в основе CRM, не всегда могут быть верными.**[98] Например, может не соблюдаться постулат о том, что лояльные покупатели дешевле в обслуживании. Лица, закупающие большие объемы продукции, обычно знают, насколько они важны для соответствующих поставщиков, и могут пользоваться этим, требуя высокого уровня обслуживания и/или скидок. Лояльные покупатели могут ждать и требовать от фирмы большего, могут противиться попыткам назначить для них полную или повышенную цену. Кроме того, они могут «приревновать» других покупателей, которым оказывается больше внимания. Когда *eBay* начала обслуживать крупные корпорации, такие как *IBM*, *Disney* и *Sears*, мелкие семейные предприятия, которые в свое время и создали этот электронный бренд, почувствовали себя брошенными.[99] Лояльные покупатели необязательно являются лучшими «посланниками» торговой марки. Одно из исследований показало, что люди, проявлявшие высокую поведенческую лояльность и приобретавшие большое количество товаров компании, были не так активны в устных коммуникациях, чем те, кто проявлял высокую аттитюдную лояльность фирме и выражал заинтересованность в ее продукции.

Таким образом, маркетинг баз данных при всех своих преимуществах не лишен недостатков в виде высоких затрат, причем не только на первичный сбор информации о покупателях, но и на ее хранение и использование. И все же правильным образом построенное хранилище данных приносит больше доходов, чем расходов, но лишь при условии, что данные находятся в хорошем состоянии и что выявленные взаимозависимости являются достоверными и устраивающими покупателей.

ВЫВОДЫ

1. Покупатели стремятся к максимизации ценности приобретаемых ими товаров. У них формируется ожидаемая ценность товара, которая и определяет выбор. Покупатели выбирают продукцию той компании, которая, по их мнению, предлагает наивысшую ценность, определяемую как разница между общей ценностью товара для покупателя и его, покупателя, общими издержками.
2. Удовлетворение покупателя — функция воспринимаемой эффективности товара и ожи-

даний самого покупателя. Признавая, что высокая степень удовлетворения ведет к повышению лояльности покупателей, многие компании стремятся к наиболее полному насыщению покупательских потребностей. Для компаний, ориентированных на покупателя, его удовлетворение — это и цель деятельности, и средство маркетинга.

3. Потеря прибыльных покупателей может оказать сильное влияние на прибыльность компании. По оценкам, затраты на привлечение одного нового покупателя в пять раз больше, чем затраты на удержание и удовлетворение одного имеющегося. Ключ к удержанию покупателей — маркетинг взаимоотношений.
4. Качество — это совокупность свойств и характеристик товара или услуги, имеющих отношение к их способности удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности. У современных компаний нет иного выбора, кроме как внедрять программы тотального управления качеством.
5. Менеджеры по маркетингу должны рассчитывать пожизненную доходность своей клиентуры для лучшего понимания перспектив прибыльности компании Они также должны искать пути повышения ценности своей покупательской базы.
6. Компании начинают внедрять эффективный менеджмент взаимоотношений с покупателями (CRM), главной задачей которого является удовлетворение индивидуальных потребностей наиболее выгодных клиентов. Для этого требуются база данных покупателей и добыча данных с целью обнаружения трендов, рыночных сегментов и индивидуальных потребностей.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: БЕЗОПАСНОСТЬ В ИНТЕРНЕТЕ

Чем больше фирм практикуют маркетинг взаимоотношений и создают базы данных покупателей, тем более горячие споры разгораются вокруг проблемы конфиденциальности личной информации. И частные покупатели, и общественные группы пристально изучают, а иногда и критикуют политику защиты информации разных фирм. Нередко опасаются воровства номеров кредитных карточек и другой важной или конфиденциальной информации финансового характера. Сторонники онлайновой коммерции заявляют, что эти опасения безосновательны и что в Интернете обеспечивается такая же безопасность, как и в обычной торговле. Как они говорят, украсть информацию можно всегда и везде, поэтому потребитель должен сам позаботиться о своей безопасности.

Каково ваше мнение: 1. В онлайновом мире конфиденциальность информации представляет собой бóльшую проблему, чем в реальном, или там и там эта проблема равнозначна? 2. Выгодно ли потребителям в целом, что компании владеют персональной информацией о них, или риск перевешивает выгоды?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вдумайтесь в концепцию пожизненной доходности покупателя (*CLV*). Выберите компанию и покажите, как бы вы подошли к количественной оценке доходности ее покупателей. Как могли бы измениться организации, если бы полностью приняли концепцию покупательского капитала и стали максимизировать *CLV*?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Nordstrom

Nordstrom — это сеть престижных дорогих универмагов, товарооборот которой в 2009 г. достиг $8 млрд. Джон Нордстром первоначально создал компанию как обувной магазин, но с годами она превратилась в сеть магазинов, торгующих высококачественной модной одеждой ведущих брендов, а также аксессуарами, ювелирными украшениями, косметикой и парфюмерией.

С самого начала Нордстром верил — и всячески это подчеркивал — в важность предоставления покупателям наивысшего уровня обслуживания и самых модных и высококачественных товаров. Как продавец обуви компания предлагала широкий ассортимент продукции на любой вкус и кошелек. Когда же она стала торговать модной одеждой, то сохранила верность этим принципам.

Сегодня *Nordstrom* задает стандарты обслуживания и лояльности покупателей. Компания настолько известна этими своими качествами, что в крупных городах по-прежнему ходят легенды о предоставляемом ею обслуживании. Согласно одной из самых распространенных легенд, в 1975 г. некий покупатель зашел в один из магазинов *Nordstrom* вскоре после того, как эта компания приобрела другую компанию, *Northern Commercial Company*. Покупатель хотел вернуть комплект шин, изначально купленных в *Northern Commercial*. Хотя *Nordstrom* никогда не торговал подобным товаром, он охотно принял шины у этого покупателя и сразу же вернул ему деньги.

Хотя политика *Nordstrom*, предусматривающая безусловный прием возвращаемых товаров, сохраняется неизменной и по сей день, существует и немало других примеров исключительно высокого уровня предоставляемого компанией сервиса. Торговые представители *Nordstrom* направляют письменные выражения благодарности людям, сделавшим покупки в универмагах компании. *Nordstrom* использует также так называемую Персональную книгу со сведениями о предпочтениях каждого своего покупателя хранящимися в электронном виде. Продавцы могут «заглядывать» в эту книгу, чтобы индивидуализировать опыт совершения покупки. *Nordstrom* предоставляет также возможность купить товар онлайн и забрать его из магазина в течение часа.

«Fashion Rewards Program» — программа частотного маркетинга *Nordstrom* — предусматривает четыре уровня вознаграждения покупателей в зависимости от стоимости их покупок за год. Покупателям, тратящим ежегодно $10 тыс., купленные товары доставляются домой бесплатно, предоставляется круглосуточный доступ к информации о последних новинках моды и обслуживание персональным продавцом-консультантом. Покупатели «высшего разряда» (тратящие $20 тыс. в год) также получают личного-продавца консультанта, отдельную примерочную кабину, билеты на показы моды и много других приятных знаков внимания.

Такой стратегический подход, предусматривающий концентрацию внимания на покупателе, несмотря на свою затратность, приносит компании большие выгоды. *Nordstrom* не только превратился за последние 100 с лишним лет в респектабельный бренд высококачественных товаров и превосходного обслуживания, но и добился того, что покупатели сохраняют ему верность даже в трудные времена. В период экономического кризиса 2008–2009 гг. многие покупатели предпочитали делать покупки у *Nordstrom*, а не его конкурентов благодаря сложившимся прочным отношениям и бесконфликтной политике приема возвращаемых товаров.

В настоящее время *Nordstrom* управляет 112 универмагами полного ассортимента, 69 магазинами «Nordstrom Rack» и двумя магазинами «Jeffrey Boutique» и планирует открыть еще 50 новых магазинов в ближайшие 10 лет. Когда *Nordstrom* открывает новый магазин, он связывается с местным населением и приглашает всех желающих на бесплатное вечернее шоу с живой музыкой, показом мод и возможностью получить непосредственный опыт совершения покупки, часть прибыли от которой направляется на благотворительные нужды.

По мере того как *Nordstrom* движется вперед, он продолжает сохранять гибкость и искать новые методы и инструменты углубления и развития отношений между покупателями и продавцами.

Вопросы

1. Какими другими методами *Nordstrom* может повышать качество обслуживания покупателей и укреплять лояльность своей торговой марке?
2. С чем связаны самые большие риски *Nordstrom* и кто его главные конкуренты?

Источники: "Annual Reports?" Nordstrom.com; "Company History", Nordstrom.com; Chantal Tode, "Nordstrom Loyalty Program Experience", *DMNews*, May 4, 2007; Melissa Allison and Any Martinez, "Nordstrom's Solid December Showing Suggests Some Shoppers Eager to Spend", *Seattle Times*, January 7, 2010.

Часть III

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТОВ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Глава 6

Анализ потребительских рынков

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как характеристики потребителей воздействуют на их покупательское поведение?
2. Какие основные психологические процессы определяют реакцию потребителя на маркетинговую программу?
3. Как потребители принимают решения о покупках?
4. Почему потребители не всегда используют процесс рационального принятия решений?

Цель маркетинга — удовлетворять потребности и желания целевых покупателей лучше, чем это делают конкуренты. Изучение потребителей помогает совершенствовать существующие или разрабатывать новые товары и услуги, устанавливать цены, определять каналы распределения, составлять рекламные обращения и разрабатывать другие элементы маркетинга-микс. Маркетологи постоянно отслеживают тенденции, открывающие новые маркетинговые возможности.

Датская фирма *LEGO* одной из первых в мире стала использовать массовую кастомизацию. Каждый ребенок, имевший даже самый простой набор деталей конструктора *LEGO*, создавал из них свое собственное уникальное творение. Когда *LEGO* решила стать брендом стиля жизни и создать свои собственные тематические парки, линейки одежды, часы, видеоигры и такие товары, как наборы для рукоделия «Clikits», призванные привлекать внимание к бренду преимущественно девочек, она забыла о своем основном рынке — мальчиков в возрасте от 5 до 9 лет. Снижение доходов привело к сокращению почти половины работников в тот период, когда фирма пыталась оптимизировать портфель своего бренда, чтобы сосредоточить усилия на основных направлениях своего бизнеса. Для лучшей координации усилий по разработке новых товаров *LEGO* изменила свою организационную структуру, создав в ней четыре функциональные группы, управляющие восьмью направлениями. Одна из групп отвечала за поддержку сообществ покупателей и ознакомление их с идеями новых товаров. *LEGO* создала также то, что позднее получило название «*LEGO* Design byME», — услугу, позволяющую покупателям проектировать и создавать свои собственные «LEGO-продукты» с помощью бесплатно загружаемой программы Digital Designer 3.0. Создаваемые таким образом изделия могут существовать — и пересылаться другим энтузиастам — только онлайн, но если покупатель хочет построить что-то реальное, то компьютерная программа составляет перечень необходимых элементов и отправляет заказ на склад *LEGO* в Энфилде, штат Коннектикут. Покупатели могут потребовать подробную инструкцию по выполнению всех сборочных операций и даже спроектировать коробку для хранения элементов конструктора.[1]

Успешный маркетинг требует установления прочной связи между компаниями и покупателями. Наличие холистической маркетинговой ориентации подразумевает полное понимание потребителя — всесторонний обзор их повседневных хлопот и изменений, происходящих на всем жизненном пути. Совершенное, глубокое понимание потребителей позволяет быть уверенным в том, что компания предлагает нужные товары нужным потребителям нужным способом. В этой главе мы рассмотрим покупательскую динамику частного потребителя, а в следующей — поведение покупателей — юридических лиц.

ЧТО ВЛИЯЕТ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ?

Поведение потребителей как область маркетинга изучает процесс выбора, приобретения, использования и ликвидации товаров, услуг, идей или впечатлений отдельными покупателями, группами и организациями для удовлетворения своих нужд и желаний.[2] Маркетологи должны в полной мере осознавать практические и теоретические особенности поведения потребителей. В табл. 6.1 представлены некоторые интересные факты, характеризующие американского потребителя в 2009 г.

Поведение потребителя формируется под воздействием множества культурных, социальных и личностных факторов, причем решающая роль в данном процессе принадлежит культуре.

ФАКТОРЫ КУЛЬТУРЫ

К важнейшим из перечисленных нами факторов относятся культура потребителя, его принадлежность к определенной субкультуре и социальному классу. **Культура** — определяющий фактор желаний и поведения индивида, с детства усваивающего в семье и через другие общественные институты набор ценностей, стереотипов восприятия и предпочтений. Американский ребенок вырастает в обществе, где особенно ценятся стремление к достижению цели, успех, активность, эффективность и практичность, постоянное движение вперед, материальный комфорт, индивидуализм, свобода, человеколюбие, хорошее здоровье.[3] Ребенок, выросший в другой культуре, может иметь другой взгляд на самого себя и на отношения с окружающими людьми и придерживаться других обычаев. Маркетологи должны внимательно изучать культурные ценности в каждой стране, чтобы успешнее продавать свои существующие товары и находить возможности для новых товаров.

Каждая культура состоит из отдельных **субкультур**, которые позволяют человеку более полно отождествлять себя с себе подобными индивидами и тесно с ними общаться. Субкультуры формируются на национальной, религиозной, расовой и географической почве; некоторые из них становятся крупными и образуют важные сегменты рынка, что непременно должны учитывать производители при планировании маркетинговых программ.

Практически каждое современное общество делится на социальные слои. Одна из наиболее жестких систем такой *стратификации* — касты, членам которых предписаны определенные роли, а переход из касты в касту не допускается. Гораздо чаще встречается разделение общества на **социальные классы** — построенные в определенной иерархии, относительно однородные, стабильные общественные группы, объединенные схожими ценностями, интересами и поведением. Согласно одной из известных моделей, все общество США делится на семь классов: 1) низший низший класс; 2) высший низший класс; 3) рабочий класс; 4) средний класс; 5) высший средний класс; 6) низший высший класс; 7) высший высший класс.[4]

Представители социальных классов имеют общие предпочтения в выборе различных товаров и торговых марок, включая одежду, домашнюю мебель, проведение досуга и автомобили. Для социальных классов характерны различающиеся предпочтения средств массовой информации: члены высшего класса останавливают выбор на книгах и журналах, а члены низшего — коротают вечера перед экранами телевизоров. Более того, разница в предпочтениях существует даже в границах одного вида средств массовой информации, например телевидения: средний класс предпочитает новости и художественные фильмы, а низший — «мыльные оперы» и спортивные передачи. Социальные классы характеризуются и наличием языковых отличий, что необходимо учитывать при создании рекламной продукции.

СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

Помимо культурных на потребительское поведение оказывают влияние такие социальные факторы, как референтные группы, семья, социальные роли и статус.

РЕФЕРЕНТНЫЕ ГРУППЫ. Референтная группа состоит из людей, которые оказывают прямое (при личном контакте) или косвенное влияние на отношение индивида к чему (кому)-либо и на его поведение. Группы, оказывающие на человека прямое влияние, называются **группами принадлежности**. Группы принадлежности могут быть **первичными** (семья, друзья, соседи, коллеги по работе — все те общности, взаимодействие индивида с членами которых носит постоянный и неформальный характер), и **вторичными** (профессиональные коллективы, ре-

Таблица 6.1

Альманах американского потребителя

Расходы	$	%
Средние расходы на товары и услуги в 2009 г.		
Жилье	16 920	34,1
Транспорт	8758	17,6
Продукты питания	6133	12,4
Личное страхование и пенсионные отчисления	5336	10,7
Медицина	$2853	5,7
Развлечения	2698	5,4
Одежда и услуги	1881	3,8
Денежные взносы	1821	3,7
Образование	945	1,9
Разное	808	1,6
Предметы личной гигиены	588	1,2
Алкогольные напитки	457	0,9
Табачные изделия	323	0,7
Чтение	118	0,2
Владение собственностью		
Процент домохозяйств, имеющих хотя бы одну собственную или арендуемую машину		77
Процент домохозяйств, владеющих собственными домами		67
Процент домохозяйств, владеющих домами, по которым выплачены кредиты		23
Использование времени в обычный будний день работающими взрослыми в возрасте 25–54 лет с детьми (в 2009 г.)		
Работа и сопутствующие виды деятельности, ч	8,8	
Сон, ч	7,6	
Досуг и спорт, ч	2,6	
Уход за другими людьми, ч	1,3	
Потребление еды и напитков, ч	1,0	
Работа по дому, ч	1,0	
Прочее, ч	1,7	
Ежемесячный расход времени в минутах одного пользователя в возрасте свыше двух лет (первый квартал 2009 г.)		
	Число американцев	**Среднее число минут, затрачиваемых в день**
Просмотр телепередач дома	285 574 000	153
Просмотр телепередач в записи	79 533 000	8
Использование Интернета	163 110 000	29
Просмотр видео по Интернету	131 102 000	3
Просмотр видео по мобильному телефону	13 419 000	4

Источники: Bereau of Labor Statistics, Consumer Expenditure Survey, www.bis.gov/cex, A. C. Nielsen, A2 M2 Three Screen Report, 1st Quarter 2009, http:/blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/05/nielsen_threescreenreport_q109.pdf

лигиозные и профсоюзные объединения, построенные, скорее, на формальной основе; общение человека с их участниками носит более формальный и периодический характер).

Референтные группы оказывают значительное влияние на индивида по крайней мере в трех ракурсах: они могут подтолкнуть человека к изменению поведения и стиля жизни, оказывают влияние на установки индивида и его представление о самом себе, могут воздействовать на выбор конкретных товаров и торговых марок. Человек подвержен влиянию и внешних по отношению к нему групп, членом которых он не является. Группы, к которым индивид хотел бы принадлежать, называются **притягивающими** (аспирационными) **группами**. В свою очередь, **отталкивающая группа** — это объединение, ценности и поведение членов которой человек отвергает.

Если производители товаров и владельцы торговых марок сталкиваются с сильным воздействием референтных групп, необходимо установить возможные методы влияния на лидеров мнений. **Лидеры мнений** — это индивиды, которые в неформальном разговоре дают собеседникам советы или информацию по конкретным товарам или товарным категориям (какую марку лучше выбрать или как использовать тот или иной товар).[5] Маркетологи стремятся определить лидеров мнений, изучая их демографические и психографические характеристики, предпочитаемые ими средства информации. На основе полученных по результатам исследований данных для лидеров мнений разрабатываются специальные рекламные обращения.

Такие производители одежды, как *Hot Topic*, стремящийся привлечь любящих модную одежду молодых покупателей, использовали музыку для мониторинга предпочтений в одежде и стиля поведения лидеров мнения.

Компании, специализирующиеся на производстве одежды (такие, как *Hot Topic*) и надеющиеся завоевать расположение изменчивого и следующего моде рынка молодежных товаров, тоже предприняли определенные усилия по мониторингу стилей и особенностей поведения городских лидеров мнений.

Hot Topic

Компания *Hot Topic*, владеющая 600 секциями в крупных торговых центрах 49 штатов и в Пуэрто-Рико, сумела добиться огромного успеха благодаря использованию в своих коллекциях одежды стиля «антиистэблишмент». Идею этого подхода отражает слоган компании «Вокруг музыки»: музыка оказывает первостепенное влияние на молодежную моду. Вне зависимости от того, какое направление в музыке предпочитает подросток (рок, поп-панк, эмо, рэп, рейв, рокабилли и др.), в магазинах *Hot Topic* он сможет подобрать себе подходящую футболку. Футболки с символикой музыкальных групп — самый ходовой товар компании. Для того чтобы идти в ногу с последними музыкальными тенденциями, все сотрудники фирмы, начиная с исполнительного директора и заканчивая рядовым работником магазина, регулярно посещают концерты как широко известных групп, так и молодых музыкальных коллективов, стараясь узнать как можно больше о том, кто во что одет. Если идея оказывается стоящей, компания полностью компенсирует сотрудникам стоимость билетов. *Hot Topic* использует и информацию, поступающую непосредственно от покупателей. Рядом с кассами менеджеры магазинов помещают специальные карточки для комментариев, которые покупатели могут заполнить при совершении покупки. Веб-сайт *Hot Topic* принимает предложения по электронной почте. Директор компании ежемесячно знакомится с содержимым более чем тысячи карточек и электронных писем с отзывами покупателей. Благодаря этим усилиям *Hot Topic* может быстро улавливать новейшие тенденции и уже через шесть-восемь недель начинать продавать ультрамодные линейки одежды и прочие сопутствующие атрибуты поп-культуры, намного опережая своих традиционных конкурентов, прибегающих к услугам зарубежных поставщиков.[6]

СЕМЬЯ. Семья — важнейшая «покупательская единица» из всех существующих в обществе, а члены семьи составляют самую влиятельную первичную референтную группу.[7] В жизни покупателя различают два вида семей. **Наставляющая** (ориентирующая) **семья** состоит из родителей индивида и его родственников. В ней формируются религиозные верования, определяются жизненные цели индивида, чувства самоценности и любви.[8] Даже если человек общается с родителями относительно редко, их влияние на его поведение может оставаться значительным; особенно существенно оно в тех странах, где родители традиционно живут единой семьей со взрослыми детьми. Почти 40% семей заключают договор автострахования с той же компанией, с которой заключали договор родители мужа.

Более непосредственное влияние на поведение покупателя оказывает его **порожденная семья** — супруг(а) и дети.

Прежде всего маркетологи изучают роли членов семьи и их относительное влияние друг на друга в процессе приобретения товаров и услуг. В США участие супругов в процессе покупки традиционно зависело от вида товара. Жена обычно выступает в роли ведущего покупателя, когда речь идет о продуктах питания, хозяйственных мелочах и одежде. Сейчас традиционные покупательские роли претерпевают изменения, поэтому со стороны маркетологов будет разумно рассматривать в качестве возможных целевых покупателей как мужчин, так и женщин.

Когда дело касается покупки дорогих товаров и услуг — автомобилей, туристических путевок или жилья, подавляющее большинство мужей и жен принимают решение совместно.[9]

Мужчины и женщины могут по-разному реагировать на маркетинговые обращения.[10] Результаты одного из исследований показали, что женщины ценят взаимоотношения и связи с семьей и друзьями, ставя людей превыше всего. Мужчины же, наоборот, более склонны к соперничеству и отдают предпочтение активной деятельности.[11] Маркетологи все более ориентируются на женщин, выпуская на рынок такие товары, как сухие завтраки «Quaker's Nutrition for Woman» и зубная паста «Crest Rejuvenating Effects». В 2003 г. *Sherwin-Williams* разработала для краски «Dutch Boy» удобную в использовании банку, предназначенную специально для женщин. Стоящий на $2 дороже, чем та же краска в традиционных металлических банках, новый продукт помог компании увеличить свои доходы втрое.[12]

Другая тенденция состоит в возрастании роли детей в процессе принятия семейных решений о покупках. К прямому влиянию относятся желания или требования вроде «Пойдем в *McDonald's*». Косвенное влияние означает, что родители прекрасно знают любимые марки, товары и предпочтения своих детей и уже обходятся без их намеков или просьб. («Я думаю, Джейк и Эмма хотели бы пойти в *McDonald's*».)

Одно из исследований позволило установить, что теперь тинейджеры гораздо активнее помогают своим родителям при выборе аудио/видеооборудования, компьютерного ПО и места туристической поездки.[13] В целом эти подростки и юноши тратят более $120 млрд в год. Они признаются, что прислушиваются к словам своих друзей и делают то, что им советуют делать продавцы в магазинах.[14]

Маркетологи используют любой возможный коммуникационный канал, чтобы охватить детскую аудиторию. К наиболее популярным средствам относятся телеканалы, такие как «Nickelodeon», «Cartoon Network» и «Disney Channel», а также журналы, например «Sports Illustrated for Kids» и «Disney Adventures».

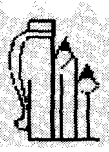
Уже в возрасте 2 лет дети зачастую могут узнавать различные персонажи, логотипы и торговые марки. К 6–7 годам они начинают понимать разницу между разными рекламными объявлениями и телепередачами. Еще через год они уже могут понимать основные идеи предложений некоторых рекламодателей. В 9–10 лет дети могут воспринимать различие между направляемыми рекламными сообщениями и продуктами.[15]

РОЛИ И СТАТУСЫ. На протяжении жизни человек участвует в деятельности многих групп — семьи, клубов, различных организаций. Его позиции в каждой группе определяются исполняемой ролью и статусом. **Роль** — это набор действий, выполнения которых ожидают от человека окружающие его лица. Каждой роли соответствует определенный **статус**. Вице-президент компании по маркетингу обладает, несомненно, более высоким статусом, чем менеджер по продажам; в свою очередь, статус менеджера выше статуса простого служащего компании. Обычно люди покупают товары, которые должны подтверждать и укреплять их социальный статус. Очень важно, чтобы маркетолог осознавал потенциальную возможность превращения товара и торговой марки в символ статуса.

ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ

На решения покупателя влияют его личностные характеристики: возраст и этап жизненного цикла его семьи; работа и экономическое положение; особенности характера и самовосприятие; стиль жизни и ценности. В связи с тем что значительная часть данных характеристик оказывает непосредственное влияние на поведение потребителя, маркетологам необходимо обращать на них особое внимание. (Проверьте, насколько совпадут ваши оценки с результатами исследования, приведенными во вставке «Памятка маркетолога: проверочные вопросы для среднего американского потребителя».)

ВОЗРАСТ И ЭТАП ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА. На протяжении жизни человек приобретает самые разные товары и услуги, его индивидуаль-



ПАМЯТКА маркетолога

Проверочные вопросы для среднего американского потребителя

Ниже приведены несколько утверждений, использовавшихся при исследовании установок американских потребителей. Для каждого утверждения оцените, какой процент мужчин и женщин согласился бы с ними в 2009 г., и напишите свои ответы в двух правых столбцах (ответ должен находиться в диапазоне от 0 до 100%). Затем сверьте свои оценки с правильными ответами, приведенными внизу.

Утверждения	% согласных потребителей	
	% мужчин	% женщин
1. Важнее быть похожим на других людей, чем отличаться от них		
2. Материальные блага, такие как машина, которую я вожу, и дом, в котором я живу, действительно важны для меня		
3. Религия не дает ответов на многие актуальные вопросы		
4. Предприятия бизнеса больше заботятся о продаже товаров и услуг, которые уже существуют, чем о создании чего-то такого, что действительно соответствует моему стилю жизни		
5. Работники сферы обслуживания, с которыми мне приходится иметь дело, мало занимаются мной или моими потребностями		
6. Я хотел бы иметь более четкие правила определения того, что является правильным, а что неправильным		
7. Я не испытываю неудобств от наличия у меня определенной суммы задолженности		
8. Рискованно покупать бренд, с которым ты не знаком		
9. Я стараюсь радоваться жизни как могу, и надеюсь, что мое будущее уладится само собой		
10. Как бы я ни старался, у меня, по-видимому, никогда не будет достаточно времени, чтобы сделать все то, что я должен сделать		

Примечание: результаты получены при опросе общенациональной репрезентативной выборки из 4147 респондентов, проведенном в 2009 г.

Источник: The Futures Company Yankelovich MONITOR (разрешение получено). Copyright 2009, *Yankelovich Inc.*

1. М = 27%, Ж = 20%. 2. М = 47%, Ж = 39%. 3. М = 53%, Ж = 45%. 4. М = 72%, Ж = 66%. 5. М = 60%, Ж = 57%. 6. М = 47%, Ж = 45%. 7. М = 54%, Ж = 46%. 8. М = 49%, Ж = 46%. 9. М = 56%, Ж = 46%. 10. М = 63%, Ж = 69%.

Источник: The Futures Company Yankelovich Monitor. Copyright 2009, *Yankelovich Inc.*

ные вкусы в отношении одежды, мебели, отдыха и т. п. со временем изменяются. Структура потребления индивида зависит, в числе прочего, от *жизненного цикла семьи*, а также от количества, возраста и пола проживающих совместно с ним людей. Американские домохозяйства становятся все более и более разнообразными: традиционные семьи из четырех человек (муж, жена и двое детей) формируются все реже. Средний размер американского домохозяйства составлял в 2008 г. 2,6 человека.[16] Кроме того, немаловажную роль играют *психологические* этапы жизненного цикла человека. На протяжении зрелого периода жизни каждый индивид переживает определенные

психологические «переходы», или «трансформации».[17] Его поведение при прохождении таких трансформаций обычно не остается постоянным, а претерпевает изменение.

Маркетологам также необходимо учитывать *критические жизненные события и изменения*, такие как вступление в брак, рождение ребенка, болезнь, перемена места жительства, развод, карьерные изменения, смерть одного из супругов, которые тоже порождают новые потребности. Подобные события должны служить своеобразным сигналом к действию для поставщиков услуг — банков, юристов, консультантов по вопросам трудоустройства, брачных агентств. Например, индустрия организации свадебных торжеств привлекает поставщиков самых разных товаров и услуг.

Молодожены

Молодожены тратят в целом около $70 млрд в год на свои домохозяйства в первый год после свадьбы, причем в первые шесть месяцев они делают больше покупок, чем другие семьи за пять лет! Маркетологи знают, что супружество часто означает объединение двух типов покупательских привычек и предпочтений к брендам в один. *Procter & Gamble*, *Clorox* и *Colgate-Palmolive* включают свои товары в «свадебные наборы», предлагаемые будущим молодоженам при подаче заявления на вступление в брак. *JCPenny* идентифицировала «вступающих в семейную жизнь» как одну из своих главных покупательских групп. Маркетологи платят премии за именные списки молодоженов, используемые при проведении прямого маркетинга, потому что, как заметил один из них, имена молодоженов «ценятся на вес золота».[18]

РОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ. Большое влияние на приобретение товаров потребителем оказывает род его деятельности. Маркетологи стремятся определить профессиональные группы, заинтересованные в приобретении различных товаров и услуг, а компании ориентируются на выпуск соответствующей продукции. Например, целевыми сегментами для компаний, разрабатывающих программное обеспечение, могут стать брендменеджеры, инженеры, юристы или врачи, и каждой группе адресуется свое ПО.

Как показала недавняя рецессия, огромное влияние на выбор товара и бренда оказывает экономическое положение потребителя: располагаемый доход (его уровень, стабильность и частота поступления), размер сбережений, активы (особенно наиболее ликвидная их часть), долговые обязательства, кредитоспособность, а также отношение к самому процессу накопления и расходования средств. Производители предметов роскоши, такие как *Gucci*, *Prada* и *Burberry*, особенно уязвимы в случаях экономических кризисов. Если макроэкономические показатели свидетельствуют о рецессии, компания-поставщик может предпринять шаги по изменению характеристик товара, его цены, позиционирования, а также выпустить на рынок или увеличить предложение более дешевых брендов, для того чтобы товар по-прежнему представлял ценность для целевых покупателей. Некоторые фирмы, такие как *Snap Fitness*, изначально позиционируют себя таким образом, чтобы успешно работать как в плохих, так и в благоприятных экономических условиях.

Snap Fitness

Хотя некоторые сети тренажерных залов испытывали большие трудности в период рецессии — *Bally's Total Fitness* дважды просил признать себя банкротом, круглосуточно работающая *Snap Fitness* сумела увеличить число своих клубов и удвоить свои доходы. Эта франчайзинговая сеть сумела добиться такого результата, несмотря на ежемесячную плату для клиентов всего в $35 и простые условия отказа от продолжения занятий. В чем же был секрет ее успеха? В подходе, основанном на отказе от излишеств и подкрепленном девизом «Быстро. Удобно. Доступно». Небольшие залы — площадью всего 2500 кв. футов — обычно имеют стандартный набор тренажеров и гантелей. Но еще важнее то, чего они не имеют — саун, спа, детских комнат и кафетериев. Немногие клубы имеют душевые кабины, а в большинстве клубов персонал работает по 25–40 ч в неделю. Самую привлекательную часть целевого рынка составляют замужние женщины в возрасте 35–55 лет с детьми, живущие поблизости и загруженные делами настолько, что они не имеют возможности заниматься в спортивном зале больше чем один час в день.[19]

ТИП ЛИЧНОСТИ И САМОВОСПРИЯТИЕ. Покупательское поведение человека во многом определяется характеристиками его личности. Под **личностью** понимается совокупность отличительных психологических черт индивида, обусловливающих его относительно постоянные и последовательные реакции на воздействия внешней среды. Личность человека обычно характеризуется такими чертами, как уверенность в себе, влияние на окружающих, независимость,

чтительность, общительность, самозащита и приспособляемость.[20] Тип личности может оказаться весьма полезной переменной при анализе потребительского выбора. Идея заключается в том, что торговые марки тоже обладают личностями (в данном контексте их чаще называют индивидуальностями) и что потребители выбирают марки с тем же типом личности, что и у них. Мы определяем **личность торговой марки** как характерную для бренда совокупность человеческих характеристик.

Дженнифер Аакер из Стэнфордского университета выделяет следующие пять характеристик личности торговой марки:[21]

1. Искренность (практичность, честность, здравомыслие, веселость).
2. Энтузиазм (дерзость, духовность, творческое воображение, способность идти в ногу со временем).
3. Компетентность (вызывающий доверие, интеллигентность, успешность).
4. Изысканность (роскошь и очарование).
5. Жесткость (суровость и непоколебимость).

Анализируя известные торговые марки, Дж. Аакер пришла к выводу, что некоторые из них характеризуются какой-то одной чертой: «Levi's» — «суровая» торговая марка, «MTV» — внушающая энтузиазм, «CNN» — компетентная, «Campbell's» — искренняя. Можно предположить, что эти бренды привлекают людей с теми же характеристиками личности. Личность торговой марки может обладать несколькими атрибутами. Так, бренд «Levi's» можно охарактеризовать как «энергичный», «бунтарский», «аутентичный» и «американский». Донесение личности торговой марки до потребителей производится посредством подчеркивания характерных особенностей товара, предложения соответствующих услуг и формирования имиджа.

Кросскультурное исследование возможности применения шкалы Аакер за пределами США показало, что три из пяти факторов применимы в Японии и Испании и что характеристика «страстности» появилась в Испании вместо характеристики «компетентности».[22] Исследование личности торговой марки в Корее позволило выявить две специфичные для местной культуры характеристики — «пассивной привлекательности» и «доминирующего влияния», отражающие важность конфуцианских ценностей в социальной и экономической системах Кореи.[23]

Потребители часто выбирают и используют те торговые марки, личность которых соответствует их собственному *актуальному самовосприятию* (представлению человека о себе). Бывает, что актуальное самовосприятие человека не совпадает с его же *идеальным самовосприятием* (тем, каким он хотел бы себя видеть) и даже с *чужим восприятием этого человека* (с тем, что, с его точки зрения, о нем думают окружающие).[24] Данные особенности самовосприятия индивида приобретают большую значимость по отношению к товарам общественного потребления, нежели в отношении товаров индивидуального потребления.[25] Потребители, проявляющие особенную чувствительность к мнению о них окружающих, скорее всего, предпочтут те торговые марки, личности которых соответствуют ситуации потребления.[26] Наконец, часто потребители имеют несколько аспектов представления о самих себе (серьезный профессионал, заботливый семьянин, весельчак), которые могут по-разному проявляться в разных ситуациях или в окружении разных типов людей. Решение покупателя о «сохранении верности» или «измене» торговой марке зависит от тысячи мелочей в взаимоотношениях его с компанией. А для того, чтобы все эти мелочи послужили увеличению лояльности клиентов, необходимо, чтобы они сложились в «фирменное впечатление» от компании или торговой марки. Вот как это делается в компании *Joe de Vivre*.[27]

Joe de Vivre

Joe de Vivre Hospitality Inc. владеет сетью небольших отелей, ресторанов и курортов в Сан-Франциско и пригородах. Каждое заведение компании выполнено в стиле одного из популярных журналов. Например, «Hotel del Sol» — реконструированный мотель желтого цвета, окруженный украшенными электрическими лампочками пальмами — представляется не иначе, как «встреча журналов "Martha Stewart Living" и "Islands"». В двух отелях Силиконовой долины постояльцам предлагается высокоскоростной доступ в Интернет, причем не только в номерах, но даже в бассейне. Концепция отеля-бутика предполагает персональный подход к клиенту. К примеру, под подушкой вместо традиционного шоколада можно обнаружить витамины. Гостиничная сеть *Joe de Vivre* — самая крупная в курортной зоне Калифорнии.

СТИЛЬ ЖИЗНИ И ЦЕННОСТИ. Принадлежащие к одной субкультуре, одному социальному классу и имеющие один род деятельности

люди могут вести совершенно разный образ (стиль) жизни. **Стиль жизни** — это форма бытия человека, выражающаяся в его поступках, интересах и мнениях. Стиль жизни отражает «человека в целом» в его взаимодействии с окружением. Маркетологи стремятся выявлять связи между продукцией компании и группами индивидов, объединенных по стилю жизни. К примеру, производитель компьютеров может обнаружить, что большинство его покупателей ориентировано на достижение успеха в работе, и затем более отчетливо нацелить свой бренд именно на них. Ниже приводится пример того, как фирмы нацеливаются на одну из последних тенденций в изменении стиля жизни.

LOHAS

Потребителей, заботящихся об окружающей среде, готовых покупать товары, произведенные экологически безопасным образом, и тратящих деньги на улучшение своего здоровья, на развитие своей личности и реализацию своего потенциала, относят к приверженцам жизненного стиля LOHAS (от *lifestyles of health and sustainability* — образ жизни, нацеленный на сохранение здоровья и безвредное для экологии развитие). По некоторым оценкам, около 19% взрослого населения США, или 41 млн человек, относятся к категории LOHAS, или «творческих созидательных личностей».[28] Рынок товаров для категории LOHAS включает органические продукты, энергосберегающие устройства и солнечные панели, лекарства нетрадиционной медицины, уроки йоги и экотуризм. В целом этот рынок оценивается в $209 млрд. В табл. 6.2 потребители из категории LOHAS разбиты на шесть демографических сегментов с указанием размеров этих сегментов и интересующих их товаров и услуг.

Стиль жизни во многом зависит от того, какие ограничения испытывает потребитель: *финансовые* или *временные*. Компании, стремящиеся обслуживать потребителей, ограниченных в средствах, будут выпускать на рынок более дешевые товары и услуги. Работая именно с такой группой покупателей, *Wal-Mart* стала крупнейшей компанией в мире. Благодаря своей политике «низкие цены каждый день» она «выжала» из цепочки

Таблица 6.2

Рыночные сегменты LOHAS

Собственное здоровье	**Стиль жизни, подразумевающий близость к природе**
Натуральные, органические продукты	Предметы для использования дома и на улице
Продукты с высокой пищевой ценностью	Органические моющие и чистящие средства
Комплексный уход за здоровьем	Компактные флуоресцентные светильники
Диетические добавки	Филантропическая деятельность, нацеленная на перемены в обществе
Продукты, укрепляющие тело и дух	Одежда
Рынок США: $118,03 млрд	*Рынок США: $10,6 млрд*
«Зеленое» строительство	**Альтернативные виды транспорта**
Экологическая сертификация домов	Гибридные автомобили
Бытовая техника с сертификатом Energy Star	Биодизельное топливо
Экологически безвредные материалы для покрытия стен и полов	Программы совместного использования автомобилей
Использование энергии из возобновляемых источников	*Рынок США: $12,6 млрд*
Альтернативы дереву	
Рынок США: $60 млрд	
Экотуризм	**Альтернативные источник энергии**
Обычный экотуризм	Кредиты на использование возобновляемых источников энергии
Экстремальный экотуризм	«Зеленое» ценообразование
Рынок США: $24,17 млрд	*Рынок США: $380 млн*

Источник: приводится с разрешения LOHAS, http://www.lohas.com/

розничных поставок десятки миллиардов долларов экономии, передав основную ее часть покупателям в виде рекордно низких цен на товары.

Потребители, испытывающие дефицит времени, переходят на **«многозадачный» образ жизни**, т. е. осуществление двух или более дел одновременно. К примеру, занятой человек может, управляя автомобилем, звонить по телефону или ездить на работу на велосипеде, чтобы не тратить время на тренажерный зал. Некоторые задачи такие люди поручают другим за плату, потому что время для них важнее денег.

В некоторых товарных категориях, в особенности в сфере пищевых продуктов, компании, ориентирующиеся на ограниченных во времени потребителей, должны уметь создавать для них иллюзию отсутствия каких-либо временных ограничений. В сфере производства продуктов питания выделяется особая группа потребителей, состоящая из тех, кто ценит простоту приготовления еды, но одновременно желает принимать непосредственное участие в данном процессе.[29]

«Hamburger Helper»

Недорогая смесь под названием «Hamburger Helper» появилась на рынке США в 1971 г. и стала своего рода символом сложившейся в то время тяжелой экономической ситуации. С ее помощью кусок мяса можно было быстро и недорого превратить во вкусное блюдо для всей семьи. Однако будущее данного товара ставили под сомнение некоторые неоспоримые факты. Так, на приготовление около 44% всех вечерних блюд американцам требовалось не более получаса; сильную конкуренцию «Hamburger Helper» составляли и закусочные фастфуд, предоставлявшие потребителям возможность приобретать еду, не выходя из автомобиля, рестораны, организовывавшие доставку блюд на дом, а также магазины, торгующие уже готовой к употреблению пищей. Однако исследователям удалось выяснить, что некоторым потребителям отнюдь не требовался самый быстрый из всех существующих способов разогрева пищи в микроволновой печи. Им, наоборот, хотелось чувствовать свою причастность к процессу приготовления. В среднем они предпочитали использовать по крайней мере одну сковороду или кастрюлю и тратить на весь процесс готовки около 15 минут. Специально для тех, кто желает свести время своего пребывания у плиты к минимуму, но все же не хочет полностью отказываться от традиционной роли «кормильца», изготовители «Hamburger Helper» продолжают выпускать на рынок новые разновидности данного товара, следуя последним тенденциям во вкусах потребителей. Неудивительно, что после недавнего экономического спада продажи бренда выросли в 2009 г. на 9%.[30]

На принимаемые потребителями решения также влияют **базовые ценности** — система убеждений, лежащих в основе поведения человека и его установок. Базовые ценности намного глубже поведения и аттитюдов; они определяют и выбор, и желания человека. Маркетологи, сегментирующие потребителей по принципу различия базовых ценностей, исходят из предпосылки о том что, обращаясь к внутреннему «я», они получают возможность влиять на внешние его проявления и тем самым на поведение покупателя.

КЛЮЧЕВЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

Отправной точкой в понимании поведения потребителей является модель «раздражитель — реакции», представленная на рис. 6.1. На сознание потребителя воздействуют маркетинговые раздражители и раздражители, существующие в окружающей среде. Процесс выбора и конечное решение о покупке являются результатом сочетания ряда психологических процессов и определенных характеристик потребителя. Задача маркетолога заключается в том, чтобы понять, что именно происходит в сознании потребителя с момента поступления внешнего маркетингового раздражителя до принятия окончательного решения. Непосредственное влияние на принимаемые потребителями решения оказывают четыре ключевых психологических процесса: мотивация, восприятие, обучение и память.[31]

МОТИВАЦИЯ: ТЕОРИИ З. ФРЕЙДА, А. МАСЛОУ И Ф. ГЕРЦБЕРГА

В произвольный момент времени человек испытывает множество потребностей. Некоторые из них имеют *биогенную* природу, возникают при определенном физиологическом состоянии человеческого организма — голоде, жажде, температурном дискомфорте. Природа других является скорее *психогенной*, результатом таких состояний психологического дискомфорта, как потребность индивида в признании, уважении или духовной близости. Бóльшая часть человеческих потребностей не требует немедленного удовлетворения.

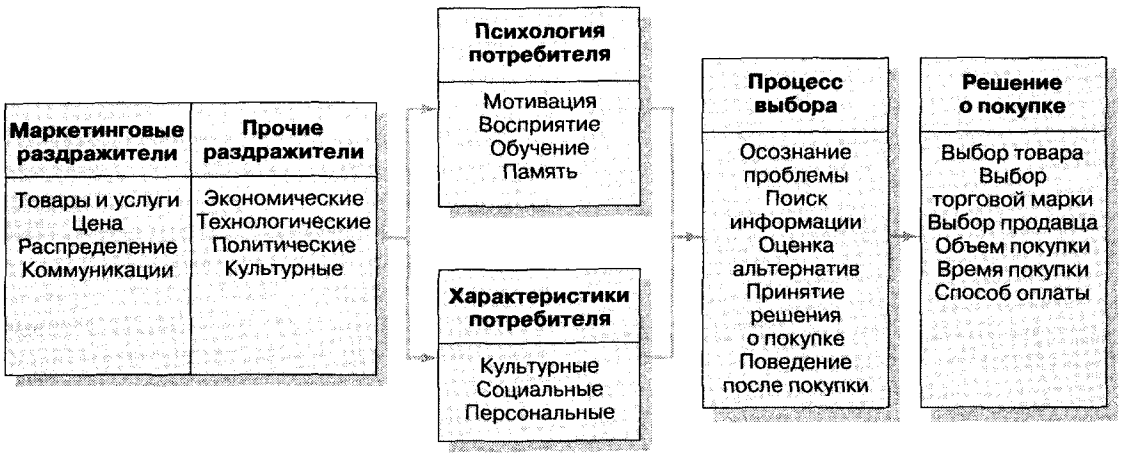


Рис. 6.1. Модель поведения потребителя

В том случае, когда потребность становится достаточно интенсивной, чтобы заставить человека действовать, она превращается в **мотив**.

Психологами разработаны несколько основных концепций мотивации человека. Три наиболее известные из них — теории Зигмунда Фрейда, Абрахама Маслоу и Фредерика Герцберга — приводят своих сторонников к разному толкованию поведения потребителей и разным выводам по стратегии.

ТЕОРИЯ З. ФРЕЙДА. Великий психолог полагал, что люди по большей части не осознают психологические силы, которые руководят их поведением, а значит, они не в состоянии до конца понять мотивы своих действий. Когда потребитель изучает отдельные марки товаров, он обращает внимание не только на их основные характеристики, но и на менее заметные детали. Форма, размер, вес, цвет, название марки и материал вызывают определенные ассоциации и эмоции. Основные руководящие человеком мотивы — от очевидных до самых завуалированных — позволяет определить методика, известная под названием «лестница». Обратившись к ней, маркетолог получает возможность установить, к какому уровню мотивов потребителя ему наиболее целесообразно апеллировать.[32]

Для выяснения вызываемых товаром скрытых ассоциаций исследователи проводят «глубинные интервью», используя *проекционные техники* — словесные ассоциации, незаконченные предложения, объяснения рисунков и ролевые игры. Многие из этих методов были разработаны венским психологом Эрнстом Дихтером.[33]

Современные исследователи мотивации придерживаются традиционной фрейдистской интерпретации. Ян Каллебо называет потребности и товары, посредством которых они могут быть удовлетворены. Например, виски удовлетворяет потребность в социальной релаксации, статусе или веселом времяпрепровождении. Каждая марка виски должна позиционироваться в соответствии с одним из этих трех мотивов.[34] Другой исследователь мотивации, Клотер Рапаиль, расшифровывает «закодированное» поведение в отношении различных товаров.[35]

Chrysler

К тому моменту, когда *Chrysler* решил предложить покупателям свой новый седан, он уже провел общенациональное исследование рынка, показавшее, что для американцев большое значение имели экономичность машины, безопасность и приемлемая цена. Однако лишь с помощью качественного исследования *Chrysler* выявил то, что антрополог Клотер Рапаиль называет «кодом», — подсознательный смысл, который придают люди конкретному рыночному предложению. Сначала интервьюеры исполняют роль «пришельцев с другой планеты», обращающихся к участникам опроса с просьбой помочь им лучше понять особенности нового товара. Затем участники рассказывают свои истории о товаре и, наконец, после недолгого упражнения на релаксацию они пишут эссе о своем опыте использования нового товара. Таким образом, *Chrysler* установил, что современные седаны были «лишены кода», и использовал информацию, собранную при проведении таких сессий, для создания «PT Cruiser». Благодаря своему неповтори-

кому дизайну в стиле ретро этот седан оказался одной из самых успешных американских моделей автомобилей в недавней истории.[36]

ТЕОРИЯ А. МАСЛОУ. Ученый-психолог попытался объяснить, почему в разное время индивид ощущает различные потребности.[37] Почему один человек тратит уйму времени на то, чтобы защитить себя от всевозможных внешних угроз, а другой стремится к тому, чтобы заслужить уважение окружающих? А. Маслоу объясняет это тем, что система человеческих потребностей выстроена в иерархическом порядке, в соответствии с их значимостью: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении и в самоактуализации (рис. 6.2). Индивид в первую очередь старается удовлетворить самые насущные потребности. Когда ему это удается, удовлетворенная потребность перестает быть мотивирующей и человек стремится к удовлетворению следующей по значимости потребности. К примеру, голодного человека (неудовлетворенная потребность 1) не интересуют новинки из мира искусства (потребность 5), как он выглядит в глазах общества (потребность 3 или 4), насколько чистым воздухом он дышит (потребность 2). Но, когда у него будет достаточно еды и питья, на первый план выйдут следующие по значимости потребности.

Теория А. Маслоу помогает понять, каким образом разнообразные товары соответствуют планам, целям и самой жизни потребителей.

ТЕОРИЯ Ф. ГЕРЦБЕРГА. Ф. Герцберг — автор двухфакторной теории мотивации, в соответствии с которой недовольство человека и его удовлетворение определяются двумя группами факторов. Для того чтобы покупка состоялась, недостаточно отсутствия *факторов недовольства* — требуется присутствие *факторов удовлетворения*.[38] К примеру, отсутствие гарантии у компьютера может стать фактором недовольства. Но наличие обязательств по ремонту приобретенной техники не является фактором удовлетворения или мотивом, который подтолкнет потребителя к покупке, так как гарантия не является в этом случае основным источником удовлетворения. Таким фактором здесь может выступить простота компьютера в эксплуатации.

На практике теория двух факторов применяется двояким образом. Во-первых, продавец должен избегать появления факторов недовольства (например, непонятная инструкция к компьютеру или плохое обслуживание). Такие упущения не только не способствуют росту продаж, но и могут сорвать покупку. Во-вторых, производитель должен определить основные факторы удовлетворения или мотивацию к покупке товара и проследить, чтобы их наличие у товара не осталось незамеченным потребителем. Данные факторы и определят выбор покупателем той или иной марки.

ВОСПРИЯТИЕ

Человек, которым движет мотив, готов к действию; характер же его поступков зависит от

Рис. 6.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

индивидуального восприятия ситуации. Восприятие — это процесс отбора, организации и интерпретации индивидом поступающей извне информации и создание целостной «картинки».[39] Восприятие зависит не только от физических раздражителей, но и от отношения к окружающей среде и от личностных особенностей человека. Ключевое слово в определении понятия «восприятие» — «индивид». Один покупатель воспринимает разговорчивого продавца компьютеров как неискреннего и навязчивого. Другому посетителю тот же сотрудник магазина покажется человеком умным, всегда готовым прийти на помощь. Каждый из них отреагирует на одного и того же продавца по-своему.

В маркетинге потребительское восприятие оказывается важнее реальности, так как именно оно в дальнейшем оказывает решающее воздействие на их повеление. Почему люди поразному воспринимают одну и ту же ситуацию? Это объясняется тем, что процессы восприятия происходят в форме избирательного внимания, избирательного искажения и избирательного запоминания.

ИЗБИРАТЕЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ. Установлено, что обыкновенный человек каждый день, так или иначе, сталкивается с 1,5 тыс. рекламных обращений. Поскольку он не в состоянии отреагировать на все эти раздражители, большинство из них отсеивается. Данный процесс получил название **избирательного внимания**. Возникает проблема определения того, какие именно раздражители замечаются людьми. Ниже приведены лишь некоторые из них.

1. Раздражители, связанные с имеющимися на данный момент потребностями. Если потребитель в данный момент озабочен приобретением компьютера, то он обращает внимание на объявления о продаже вычислительной техники, не замечая рекламы DVD-проигрывателей, поскольку не испытывает потребности в последних.
2. Ожидаемые раздражители. При посещении компьютерного магазина вы вряд ли обратите внимание на то, что рядом с «персоналками» выставлены радиоприемники (так как не ожидаете их здесь увидеть).
3. Раздражители, существенно выделяющиеся в общем ряду. Вы скорее обратите внимание на объявление о скидке в $100, чем о снижении цены на $5.

Большинство раздражителей «отсеиваются», но неожиданные раздражители все же воздействуют на людей. Это могут быть, скажем, внезапные предложения по почте, по телефону или от продавцов. Чтобы пробиться через фильтры избирательного внимания, некоторые компании сознательно выбирают навязчивые методы продажи.

ИЗБИРАТЕЛЬНОЕ ИСКАЖЕНИЕ. Но даже замеченный раздражитель не всегда воспринимается так, как хотелось бы его отправителю. **Избирательным искажением** называется склонность людей интерпретировать информацию таким образом, чтобы она не опровергала, а поддерживала ранее сформированные убеждения. Потребители зачастую искажают информацию для того, чтобы она соответствовала имеющимся у них убеждениям относительно брендов и товаров.[40]

Сила потребительских убеждений относительно тех или иных торговых марок наглядно демонстрируется в ходе проведения тестов товаров. При организации «слепых» вкусовых тестов одна группа потребителей пробует на вкус обезличенный продукт, в то время как другая группа участников дегустирует продукт, зная его марку. Результаты таких исследований всегда отличаются друг от друга, невзирая на тот факт, что участникам теста из обеих групп давали *один и тот же товар!*

Разные мнения потребителей относительно марочной и безымянной версий одного и того же товара подтверждают тот факт, что имеющееся у них убеждения относительно бренда или товара, вне зависимости от того, каким образом они были сформированы (в результате прошлого опыта, продвижения марки и т. п.), были определенным образом изменены. Подобные различия могут быть выявлены в отношении товаров практически любого типа.[41] Когда *Coors* изменил на этикетках название своего пива с «Banquet Beer» на «Original Draft», потребители заявили, что вкус напитка также изменился, хотя в действительности рецептура приготовления осталась прежней.

Избирательное искажение может служить преимуществом для компаний, выпускающих на рынок товары с сильными торговыми марками, ведь потребители могут автоматически искажать в лучшую сторону нейтральную или сомнительную информацию о бренде. Другими словами, пиво для них может показаться более вкусным, автомобиль может двигаться более плавно, время

ожидания в банке более коротким и так далее в зависимости от конкретных брендов.

ИЗБИРАТЕЛЬНОЕ ЗАПОМИНАНИЕ. Человек забывает многое из того, что он узнает, при этом он склонен лучше запоминать информацию, которая соответствует его установкам и убеждениям. Именно в силу **избирательного запоминания** в памяти покупателя надолго остается информация о достоинствах его любимой марки, в то время как благоприятные отзывы о товарах конкурирующей компании быстро забываются. Избирательное запоминание тоже является несомненным преимуществом для сильных торговых марок. Оно объясняет, почему производители применяют многократную отправку одних и тех же маркетинговых обращений потребителям: они делают это для того, чтобы быть уверенными, что их сообщение не осталось незамеченным.

ВОСПРИЯТИЕ НА УРОВНЕ ПОДСОЗНАНИЯ. Механизмы избирательного восприятия требуют активного мыслительного процесса со стороны потребителей. **Восприятие на уровне подсознания** — тема, на протяжении многих лет занимающая умы маркетологов и не только. Основной смысл здесь в том, что маркетологи наделяют рекламные сообщения и упаковки скрытым, воспринимаемым на подсознательном уровне смыслом. Потребители, сами того не подозревая, воспринимают данные «сообщения», и в результате их поведение определенным образом меняется. Несмотря на всю очевидность возможности воздействия на подсознание,[42] доказательств систематического использования такого контроля потребителей со стороны компаний нет.[43]

ОБУЧЕНИЕ

В процессе сознательной деятельности человек усваивает определенные знания. **Обучение** — это определенные изменения в поведении человека, происходящие по мере накопления им опыта. Человеческое поведение по большей части является именно результатом обучения. Ученые-теоретики считают, что обучение есть результат взаимодействия побуждений, раздражителей, сигналов, реакций и подкрепления. Существует два основных подхода к обучению: классическое формирование условных рефлексов и выработка инструментальных условных рефлексов.

Побуждение — сильный внутренний раздражитель, подталкивающий индивида к действию. **Стимул** является менее значимым раздражителем, определяющим, когда, где и как проявляется ответная реакция человека. Предположим, вы приобретаете компьютер «HP». Если ваш опыт использования этого компьютера подтверждает ваши ожидания или даже превосходит их, ваша ответная реакция на компьютеры и марку «HP» получит позитивное подкрепление. Позже, когда вам понадобится принтер, вы, вероятно, придете к выводу, что если компания *HP* делает хорошие компьютеры, значит, высоким качеством отличаются и ее печатающие устройства. Другими словами, вы сделаете *обобщение*, перенося свою ответную реакцию на компьютер на сходные раздражители (в данном случае на принтер). Противоположным процессу обобщения является процесс **различения**, означающий, что потребитель научился распознавать отличия похожих друг на друга раздражителей. Соответствующим образом изменяется и его реакция на них.

Теория обучения утверждает, что маркетологи имеют возможность добиться роста спроса на продвигаемые товары, если им удастся «включить» в своей кампании сильные побуждения, мотивирующие потребителей стимулы и обеспечить им позитивное подкрепление. Если компания планирует выход на новый рынок, наиболее целесообразно обратиться к тем же самым побуждениям и воздействовать на потребителей теми же самыми стимулами, что и ее конкуренты, просто потому, что покупатели доверяют скорее похожим, а не отличным друг от друга маркам (опора на обобщение). Другой вариант выхода на новый рынок — разработка товарной марки с акцентом на принципиально иной набор побуждений и предложение существенно более сильных стимулов. Данный шаг будет способствовать переключению покупателей с привычных марок на товар-новичок (опора на различение).

Иногда исследователи предпочитают более активные когнитивные подходы, при использовании которых обучение зависит от вмешательства потребителей в конечные результаты или от интерпретации этих результатов (потребитель получил негативный опыт из-за низкого качества товара или из-за невыполнения инструкций?). **Гедонистическое предубеждение** возникает, когда люди имеют общую склонность приписывать успех себе, а свои неудачи объяснять действием внешних факторов. Таким образом, потребители чаще склонны винить товар, чем себя, вынуждая маркетологов подробно объяснять функции товара на упаковке и этикетках, в рекламе, на веб-сайтах и т. п.

ЭМОЦИИ

Потребители реагируют на маркетинговые раздражители не только когнитивно и рационально; многие из них могут приходить в эмоциональное возбуждение и проявлять различные чувства. Бренд или товар может заставить потребителя испытывать гордость, восторг или уверенность в себе. А реклама может вызывать такие чувства, как радость, отвращение или удивление.

Ниже приводятся два примера, показывающих власть эмоций при принятии решений потребителями.

- В течение многих лет лидер в производстве матрасов *Tempur-Pedic* с успехом использовал рекламный ролик, в котором из поставленного на матрас бокала, наполненного до краев, не выливалось ни капли вина, когда на матрас садились люди. Чтобы создать еще более прочную эмоциональную связь, *Tempur-Pedic* начала в 2007 г. масштабную кампанию в массмедиа, чтобы позиционировать свои матрасы как символ благополучия и средство «ночной терапии тела и разума».[44]
- *Reckitt Benckiser* и *Procter & Gamble* организовали в 2009 г. две рекламные кампании для «Woolite» и «Tide» соответственно. Но эти кампании были нацелены не на демонстрацию выгод использования стиральных порошков, а на эмоциональную связь с процессом стирки. Поскольку исследования показали, что каждая третья работающая женщина понимает, какой вред ее вещам причинил процесс стирки за минувший год, *Reckitt Benckiser* начал кампанию онлайн и непосредственно в магазинах под девизом «Создай внешний вид, сохрани внешний вид», чтобы показать способность «Woolite» «превосходно стирать модные вещи, сохраняя их привлекательность». Исходя из того что стиральный порошок должен не просто стирать, *P&G* позиционировал новый «Total Tide Care» как сберегающий одежду и обеспечивающий сохранение «семи ее главных характеристик», включая форму, мягкость и элегантность.[45]

ПАМЯТЬ

Когнитивные психологи различают **кратковременную память (КП)** — временное хранилище информации, и **долговременную память (ДП)** — постоянное хранилище информации. Вся информация и опыт, приобретаемые индивидами на протяжении жизни, откладываются в их долговременной памяти.

Наиболее распространенные взгляды на структуру долговременной памяти сводятся к построению той или иной ассоциативной модели.[46] К примеру, в модели памяти под названием **«ассоциативная сеть»**, ДП рассматривается как совокупность узлов и связей. *Узлы* — это хранящаяся в памяти информация. Узлы соединены между собой с помощью различных по прочности связей. В «сети» может храниться любая информация: вербальная, визуальная, абстрактная или контекстуальная. Характер и объем информации, восстанавливаемой в каждой конкретной ситуации, определяется рассеивающимся процессом активации, охватывающим узлы один за другим. Когда в ходе поступления новой информации (например, человек читает или слышит слово или фразу) или в результате извлечения из ДП сохраненных ранее данных (человек, к примеру, размышляет над некой идеей) активируется один из узлов, вместе с ним могут перейти в активное состояние и другие, наиболее крепко связанные с ним узлы.

В соответствии с моделью ассоциативной сети знание потребителя о торговой марке можно представить в виде существующего в памяти марочного узла и множества связанных с ним ассоциаций. Прочность и организация этих ассоциаций будут определять, какую именно информацию о марке вспомнит потребитель. **Марочные ассоциации** состоят из всех относящихся к торговой марке мыслей, чувств, восприятий, образов, впечатлений, убеждений, установок и т. д., связанных с соответствующим марочным узлом.

Маркетинг в таком случае можно рассматривать как процесс, направленный на то, чтобы у потребителей складывались нужные впечатления от товаров и услуг, дабы у них в памяти создавались и удерживались нужные структуры знаний о торговых марках.

Маркетологи таких компаний, как *Procter & Gamble*, любят рисовать карты памяти своих потребителей. Такие карты отражают знания людей о конкретных марках, выражающиеся через соответствующе ассоциации, возникающие в различных ситуациях. На рис. 6.3 представлена одна из самых простых карт: на ней отражены убеждения гипотетического потребителя относительно страховой компании *State Farm*.

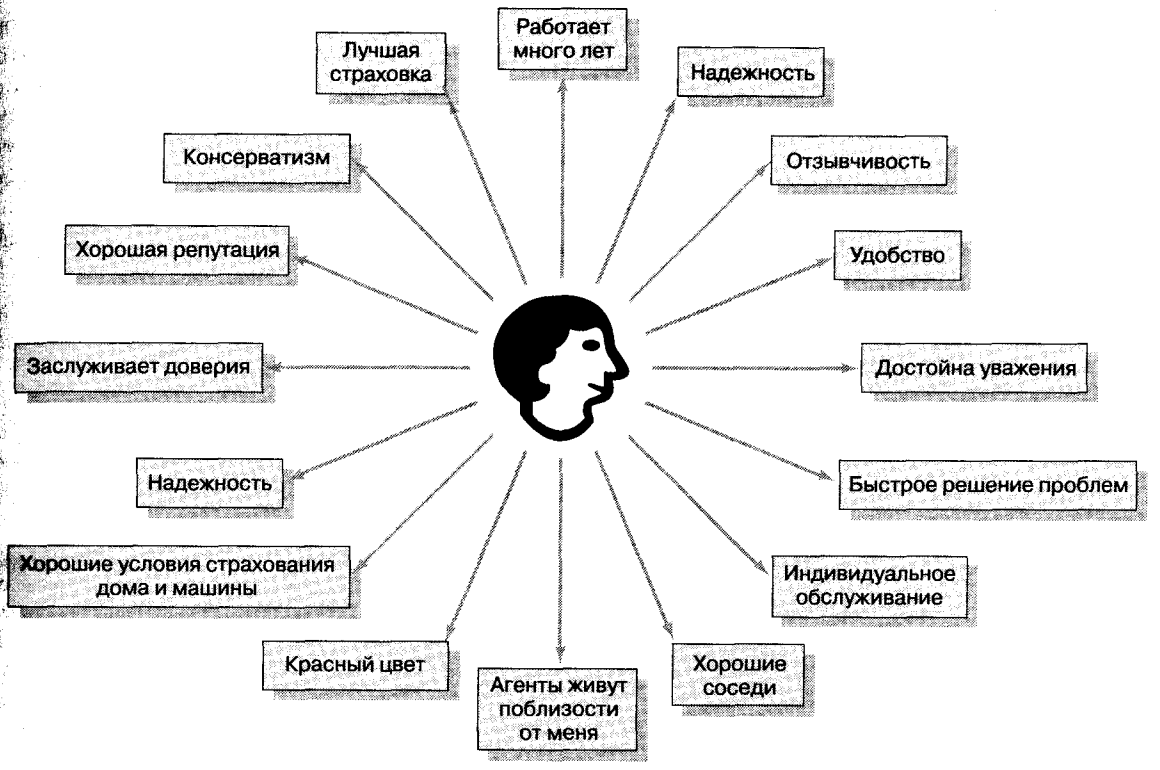


Рис. 6.3. Гипотетическая карта памяти для страховой компании *State Farm*

Процессы в памяти человека. Запоминание — это сложный процесс, потому что мы не запоминаем информацию и события с абсолютной полнотой и точностью. Часто мы запоминаем только какие-то ключевые моменты, а пробелы между ними заполняем на основании того, что мы уже знаем. Во вставке «Маркетинг изнутри: закрепление в памяти» рассказывается, как маркетологи могут добиться того, чтобы их идеи запоминались и оказывали влияние как внутри компании, так и за ее пределами.

Кодирование запоминаемой информации описывает, как и где информация вводится в память. Прочность результирующей ассоциации зависит от того, в какой степени мы обрабатываем информацию при кодировании (например, сколько мы размышляем о ней) и каким образом.[47] В общем случае чем больше внимания мы уделяем информации в процессе кодирования, тем более прочными окажутся в памяти результирующие ассоциации.[48] Недавние исследования в области рекламы показали, что высокая частота повторения неинтересной и неубедительной рекламы вряд ли окажет такое же влияние на сбыт, как невысокая частота повторения интересных и убедительных рекламных объявлений.[49]

Вспоминанием информации называется то, как информация извлекается из памяти. Согласно модели ассоциативной сети, с увеличением прочности ассоциации с торговой маркой возрастают как вероятность того, что информация будет доступна, так и простота ее вспоминания путем «рассеивающейся активации».

Способность вспоминания информации о марке зависит не только от начальной ассоциативной силы этой информации в памяти, но и от других факторов, среди которых можно выделить три наиболее существенных:

1. Присутствие в памяти информации о *других* товарах может вызвать эффект интерференции и привести к тому, что нужная информация будет упущена из виду либо спутана с этой другой информацией. Одна из сложностей маркетинга на переполненных рынках (например, на рынке пассажирских авиаперевозок, финансовых и страховых услуг) в том и состоит, что потребители могут путать бренды.
2. Прочность новой ассоциации ослабевает с течением времени. Показано, однако, что вре-

Маркетинг изнутри

Закрепление в памяти

Опираясь на концепцию, впервые выдвинутую Малькольмом Гледуэллом в его книге «Tipping Point», братья Чип и Ден Хит решили выяснить, что помогает идее закрепляться в памяти людей. Рассматривая различные идеи из разных источников — городских легенд, теорий заговоров, публичной политики и дизайна товаров, — они выявили шесть особенностей, которые характеризуют все великие идеи:

1. *Простота* — выделите простую суть идеи. Возьмите идею и «выжмите» из нее все несущественное. «*Southwest Airline* — авиакомпания, продающая дешевые билеты».
2. *Неожиданность* — привлекайте внимание людей, удивляя их. Обслуживание покупателей в *Nordstom* стало легендой, потому что оно неожиданно превосходит и без того высокие ожидания — не ограничиваясь просто помощью при совершении покупки и обращаясь к конкретной ситуации, в которой оказался человек, — предоставляя выглаженную рубашку перед важной встречей, поддерживая двигатель машины в разогретом состоянии во время совершения покупки и упаковывая подарки, которые в действительности были куплены в *Macy's*.
3. *Конкретность* — сделайте так, чтобы идею можно было легко усвоить и затем быстро вспомнить. *Boeing* успешно разработал модель своего самолета «727», поставив перед тысячами инженеров конкретную задачу: самолет должен брать на борт 131 пассажира, быть в состоянии совершать беспосадочный перелет из Нью-Йорка до Майами и приземляться на аэродромах, не способных принимать большие воздушные суда.
4. *Правдоподобие* — идея должна вызывать доверие. Действующая в штате Индиана служба доставки *Safexpress* смогла преодолеть сомнения в своих возможностях, описав руководству киностудии *Bollywood*, как она собирается доставить 69 тыс. экземпляров последнего романа о Гарри Поттере во все книжные магазины страны к 8 часам утра в день поступления романа в продажу.
5. *Эмоциональность* — помогите людям увидеть важность идеи. Исследования эффективности двух типов антитабачной рекламы — основанной на фактах и основанной на обращении к эмоциям — показали, что эмоциональные призывы более убедительны и лучше запоминаются.
6. *Повествование* — давайте людям возможность использовать идею в увлекательных историях. Исследования показывают, что истории стимулируют работу мозга, а визуализация событий облегчает припоминание и последующее обучение.

Хорошим примером является рекламная кампания *Subway* с привлечением персонажа по имени Джаред, похудевшего на 100 фунтов за три месяца благодаря тому, что он съедал по два «саба» в день. Эта кампания помогла *Subway* в течение одного года увеличить продажи на 18%. По утверждениям братьев Хит, эта идея имела высокие оценки по всем шести параметрам:

1. Простота — снижение веса.
2. Неожиданность — возможность похудеть, потребляя продукцию фастфуда.
3. Конкретность — возможность похудеть, съедая по два «саба» в день.
4. Правдоподобие — документально подтвержденное снижение веса на 100 фунтов.
5. Эмоциональность — триумфальное избавление от лишнего веса.
6. Повествование — рассказ Джареда о том, как, съедая по два «саба» в день, от смог сбросить 100 фунтов веса.

Источники: Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die...* (New York: Random House, 2007); Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Little, Brown and Company, 2000).

мя с момента последнего контакта оказывает лишь частичное воздействие на забывание. В когнитивной психологии память считается чрезвычайно долговечной, так что, если информация сохранилась, прочность ассоциации будет меняться очень медленно.[50]

3. Информация может присутствовать в памяти (потенциально ее можно вспомнить), но не быть доступной (т. е. вспомнить не удается) без подходящих намеков, стимулов или напоминаний. Так, конкретные, «приходящие на ум» ассоциации с торговой маркой зависят от контекста, в котором человек думает о марке. Чем больше стимулов, или намеков, связано с информацией, тем больше вероятность, что она будет вспомнена. Эффективность намеков на хранящуюся в памяти информацию — это одна из причин огромной важности *внутри-*

Таблица 6.3

Понимание поведения потребителей

Кто покупает наш товар или услугу?
Кто принимает решение о покупке?
Кто оказывает влияние на решение о покупке?
Как принимается решение о покупке? Кто какую роль при этом исполняет?
Что приобретает покупатель? Какие потребности должны быть удовлетворены?
Почему покупатели приобретают конкретный бренд?
Куда они идут для того, чтобы выбрать или приобрести товар или услугу?
Когда они покупают? Имеют ли место сезонные факторы?
Как наш товар воспринимается покупателями?
Каковы установки покупателей по отношению к нашему товару?
Какие социальные факторы способны повлиять на решение о покупке?
Влияют ли стили жизней покупателей на принимаемые ими решения?
Как личностные или демографические факторы влияют на решения о покупке?

Источник: George Belch and Michael Belch, *Advertising and Communication Management* 6th ed. (Homewood, IL: Irwin, 2003).

магазинного маркетинга — оформления упаковки товара, присутствия в магазинах плакатов, постеров и т. п. Содержащаяся в них информация и напоминания о рекламе или иных коммуникациях, с которыми покупатели уже имели контакт ранее, являются главными детерминантами принимаемых покупателями решений.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

Рассмотренные психологические процессы играют важную роль в понимании того, как на самом деле потребители принимают свои решения о покупке того или иного товара.[51] Маркетологам необходимо понимать все аспекты поведения потребителей. В табл. 6.3 представлен список вопросов относительно того, кто, что, где, когда и почему покупает. Дальновидные компании прилагают все усилия к тому, чтобы понять, как у их покупателей протекает процесс принятия решения о покупке. Они изучают весь имеющийся у них опыт обучения, выбора товара, его использования и даже утилизации.[52]

Учеными разработана поэтапная модель процесса приятия решения о покупке (рис. 6.4). Потребитель проходит пять стадий: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, приятие решения о покупке и поведение после покупки. Очевидно, что процесс покупки начинается задолго до непосредственного приобретения товара, а его последствия проявляются в течение длительного времени после самого акта приобретения.[53]

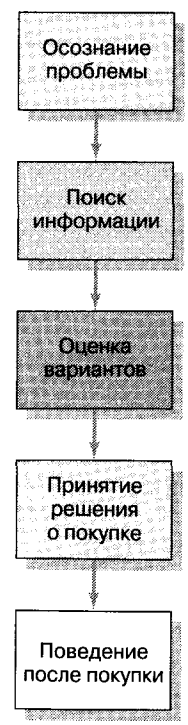


Рис. 6.4. Модель процесса покупки

На практике потребители не всегда проходят через все пять стадий процесса. Случается, что потребители нередко пропускают или меняют местами некоторые этапы. Так, женщина, постоянно приобретающая одну и ту же марку зубной пасты, после осознания потребности в приобретении очередного тюбика сразу же переходит к процессу покупки, «перескакивая» через этапы поиска информации и оценки. Тем не менее в своих рассуждениях мы будем использовать именно эту модель, так как она отражает весь ход мысли потребителя, столкнувшегося с необходимостью покупки товара, требующей от него высокой степени вовлеченности.[54]

ОСОЗНАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или потребности. Потребность может быть вызвана внутренним раздражителем, когда одна из обычных нужд (голод, жажда, сексуальные потребности) развивается до своего порогового уровня и превращается в побуждение. Потребность может быть инициирована и внешним раздражителем. Человек может любоваться автомобилем своего соседа или просматривать телевизионную рекламу отдыха на Гавайских островах, в результате чего у него возникают мысли о возможности совершения покупки.

Маркетологи должны понимать, при каких обстоятельствах инициируется та или иная потребность человека. Для этого необходимо получать информацию от потребителей. Основываясь на этих данных, можно разработать маркетинговую стратегию, призванную вызвать у потребителей интерес. Это особенно полезно в отношении нерегулярно совершаемых покупок. К примеру, это относится к предметам роскоши, туристическим путевкам и способам проведения досуга. Случается, что потребительскую мотивацию приходится увеличивать уже для того, чтобы просто побудить людей всерьез задуматься о возможности совершения покупки.

ПОИСК ИНФОРМАЦИИ

Чаще всего осознавший проблему потребитель начинает поиск дополнительной информации. Различают два уровня такого поиска. Умеренные поисковые усилия называют просто *повышенным вниманием* к товару. На этом уровне потребитель становится более восприимчивым к интересующему его продукту. Более интенсивные усилия определяют как *активный поиск информации*. Потребитель специально разыскивает соответствующую рекламу, звонит друзьям, ищет информацию в Интернете, заходит в магазины, чтобы узнать о товаре как можно больше.

Огромное значение для маркетологов имеют основные источники информации, к которым обращаются потребители, влияние каждого из них на последующее решение о покупке. **Источники информации** разделяются на четыре группы:

- **Личные**: семья, друзья, соседи, знакомые.
- **Коммерческие**: реклама, web-сайты, торговые представители, дилеры, упаковка, экспозиции в магазинах.
- **Общественные**: средства массовой информации, потребительские организации.
- **Личный опыт**: осязание, осмотр, использование товара.

Количество этих источников информации и их влияние на потребителя зависят от категории товара и индивидуальных особенностей человека. Вообще-то, большую часть сведений о товаре мы получаем из используемых производителями коммерческих источников, но самой эффективной информацией считается та, которая поступает из личных или независимых общественных источников.

Каждый источник по-своему влияет на решение человека о покупке. Коммерческие источники несут только информацию, а личные источники укрепляют полученные знания и позволяют дать им оценку. К примеру, врач часто узнает о новых лекарствах из коммерческих источников, но за оценкой препарата обычно обращается к коллегам.

Динамика поиска. Собирая информацию, потребитель узнает новые сведения о конкурирующих марках товаров и их свойствах. На рис. 6.5 в первом прямоугольнике представлен *полный набор* имеющихся в продаже марок персональных компьютеров. Однако потребителю известны лишь некоторые из них, образующие его *набор осведомленности*. Несколько марок из этого набора отвечают покупательским критериям (*набор рассмотрения*). Дополнительная информация помогает потребителю отсеять еще ряд марок и получить *набор выбора* — марки компьютеров, удовлетворяющие всем его требованиям. Затем потребитель выбирает одну из них.[55]

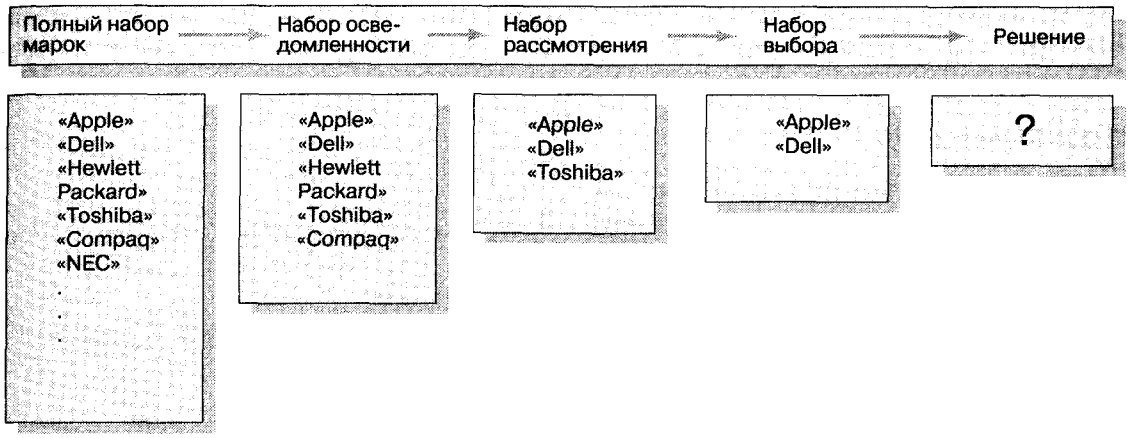


Рис. 6.5. Последовательность наборов марок, задействованных в процессе решения о покупке

Маркетологам необходимо составить иерархию атрибутов, направляющую процесс принятия решения покупателем, чтобы понять, какие силы конкуренции действуют на рынке и как формируются эти наборы атрибутов. Этот процесс выявления иерархии получил название **разбиения рынка**. В прошлом большинство покупателей автомобилей сначала выбирало производителя, а затем одно из его подразделений, выпускающих подходящую покупателю модель (иерархия с доминированием бренда). Покупатель мог отдать предпочтение машинам *General Motors*, а затем из ассортимента этого производителя выбрать «Chevrolet». Сегодня многие покупатели сначала решают, из какой страны они хотят иметь машину (иерархия с доминированием страны). Покупатель может сначала решить, что он хочет немецкую машину, затем выбрать «Audi» и далее модель «Audi A4».

Иерархия атрибутов может также помочь выявить покупательские сегменты. Покупатели, которые сначала решают вопрос о цене, являются ориентированными на цену; покупатели, которые сначала определяются с типом машины (спортивная, малолитражка, гибрид), являются ориентированными на тип; те же, кто сначала определяются с брендом, являются ориентированными на бренд. Потребители, ориентированные на тип/цену/бренд, образуют один сегмент; ориентированные на качество/обслуживание/тип образуют другой сегмент. Каждый сегмент может иметь особые демографические, психографические и медиаграфические характеристики и разную осведомленность, разные соображения и разные наборы альтернатив.[56]

Из рис. 6.5 следует, что компания должна разработать маркетинговую стратегию, которая обеспечила бы присутствие марки в наборах осведомленности, рассмотрения и выбора. Производители пищевых продуктов могут, к примеру, воздействовать на супермаркеты с целью изменения установленных в них принципов выкладки товаров на продуктовых полках. Если магазин сначала сортирует йогурты по маркам (например, «Dannon» и «Yopilat»), а только затем по их вкусам, то потребители, скорее всего, предпочтут выбирать необходимые им йогурты какой-то одной торговой марки. Если бы йогурты были представлены иным образом, к примеру на витрине сначала были бы расположены клубничные йогурты всех марок, затем ванильные и т. д., то потребитель сначала определился бы со вкусом необходимого ему йогурта и только потом стал бы выбирать наиболее привлекательную для него марку. В австралийских супермаркетах мясо выставляется на витринах в последовательности, зависящей от способа его приготовления. В магазинах используются более подробные ценники, например: «ростбиф с пряностями, 10 минут». Как следствие австралийцы приобретают мясо большего количества сортов, чем американцы, которым предоставляется традиционный вариант выбора: из говядины, свинины, курицы и т. д.[57]

Кроме того, производителю необходимо определить, какие еще марки входят в потребительский набор выбора, выявить информационные источники покупателей и установить их относительную ценность. Также необходимо выяснить, от кого потребители услышали о марке и как оценивают различные информационные источники.

Ответы на вопросы помогут компании поддерживать эффективные коммуникации с целевым рынком.

ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ

Каким образом потребитель обрабатывает информацию о конкурирующих марках и оценивает их ценность? Характерного для всех ситуаций покупки или для всех потребителей единого процесса не существует. Всегда есть несколько процессов оценки вариантов, причем в современных моделях они рассматриваются как ориентированные прежде всего на познание: потребитель судит о товаре преимущественно сознательно и рационально.

Анализ оценки потребителем информации о различных марках базируется на нескольких основных принципах. Во-первых, потребитель стремится к удовлетворению некоторой потребности, во-вторых, он ищет в товаре определенную выгоду, в-третьих, каждый товар рассматривается как совокупность свойств, каждое из которых в разной степени обеспечивает искомую выгоду. Интересующие покупателей свойства зависят от конкретного товара. Например:

1. **Гостиницы**: месторасположение, чистота, уют, стоимость проживания.
2. **Зубной эликсир**: цвет, эффективность, бактерицидные свойства, цена, вкус и аромат.
3. **Автомобильные шины**: безопасность, долговечность, ездовые характеристики, цена.

Потребители выделяют те свойства товара, которые приносят искомые выгоды. Поэтому рынок товара всегда можно сегментировать в соответствии со свойствами самого товара, имеющими первостепенное значение для различных групп потребителей.

УБЕЖДЕНИЯ И УСТАНОВКИ. Оценки, которые дают люди, часто отражают их убеждения и установки, а те, в свою очередь, формируются через опыт и обучение. Сами же убеждения и установки влияют на поведение потребителей. Убеждение представляет собой мысленную характеристику индивидом чего-либо. Убеждения формируют в сознании образы товаров и торговых марок, ориентируясь на которые потребители и совершают покупки. Наряду с убеждениями не менее важны и установки индивида. Установка — это устойчивая положительная или отрицательная оценка человеком объекта или идеи, испытываемые к ним эмоции и направленность возможных по отношению к ним действий.[58] У людей формируются установки в отношении религии и политики, одежды и музыки, продуктов питания и многого другого.

Установки по отношению к объекту побуждают людей любить его или ненавидеть, стремиться к нему или избегать. Сформировавшаяся устойчивая оценка определяет сходные установки человека к похожим объектам, ведь в этом случае отсутствует необходимость по-новому реагировать на каждый отдельный раздражитель. Установки экономят физическую и умственную энергию индивида и поэтому с трудом поддаются изменению. Нередко для компании проще поместить новый товар в рамки существующих установок, нежели пытаться изменить их. Однако если установки оказываются слишком негативными, то могут потребоваться более серьезные действия. С помощью своей вызвавшей немалые споры рекламной кампании новой пиццы *Domino's* постарался коренным образом изменить установки покупателей.

Domino's

Domino's, более известная скоростью доставки, чем вкусовыми качествами своей пиццы, решила напрямую обратиться к такому негативному восприятию своего имиджа. Была разработана мощная коммуникационная кампания из рекламных телевизионных роликов в стиле документального кино, в первом из которых были показаны сотрудники штаб-квартиры фирмы, изучающие аудио- и видеоотчеты о собеседованиях в фокус-группах для получения обратной связи от покупателей. Иногда от покупателей поступали резкие и неприятные замечания, например такие: «Корка у пиццы "Domino's" напоминает по вкусу картон» и «Соус пиццы похож на обычный кетчуп». После того как президент фирмы Патрик Дойль заявлял перед камерой о недопустимости таких результатов работы, в следующих роликах показывались повара и другие работники кухни, рассказывающие, что теперь при приготовлении их пиццы используется новый соус, больше сыра разных сортов и приправы из ароматических трав и чеснока. Многие критики были удивлены признанием фирмы в том, что ее пицца, занимавшая в отраслевой табели о рангах второе место, в течение нескольких лет имела невысокое качество. Другие возражали им, отмечая, что рецептура нового продукта и необычная реклама были направлены на преодоление укоренившегося негативного представления о пицце *Domino's*, которое вредило торговой марке и требовало решительных мер. Сам Дойль так резюмировал реакцию потре-

бителей: «Кому-то реклама понравилась, а кому-то нет. И это хорошо».[59]

МОДЕЛЬ «ОЖИДАНИЕ–ЦЕННОСТЬ». Потребитель приобретает установки (суждения, предпочтения) по отношению к торговым маркам в результате оценки свойств товаров. Он вырабатывает набор убеждений о том, в какой мере каждый бренд обладает каждым конкретным свойством.[60] Согласно модели формирования отношения, получившей название **модель «ожидание–ценность»**, потребители оценивают товары и услуги путем объединения имеющихся у них убеждений (как положительных, так и отрицательных) о торговых марках в порядке их значимости.

Предположим, что покупатель сократил набор выбора ноутбуков до 4 компьютеров (А, Б, В и Г). Допустим, что его прежде всего интересуют четыре свойства данного товара: объем оперативной памяти, графические возможности, размеры и вес, цена. В табл. 6.4 отражены убеждения индивида относительно соответствия каждой марки каждому из четырех свойств. Если найдется компьютер, который по своим критериям будет превосходить остальные, то он, скорее всего, и будет куплен. Но, как это часто бывает, набор выбора состоит из марок, каждая из которых привлекательна по-своему. Если покупатель «делает ставку» на больший объем оперативной памяти, ему следует выбрать компьютер А, если ему необходимы хорошие графические возможности — компьютер В и т. д.

Большинство потребителей, принимая решение о покупке, рассматривают сразу несколько свойств товара. Если мы узнаем, какое значение человек придает каждому из свойств, то сможем точнее предсказать, на компьютере какой марки он остановит свой выбор. Предположим, что значимость объема оперативной памяти покупатель оценивает в 40% совокупной ценности, графические возможности — в 30, размер и вес ПК — в 20, а его цену — в 10%. Чтобы определить, как покупатель оценивает каждый компьютер, мы умножаем оценку каждого свойства ПК на весовой коэффициент значимости, выраженный в процентах, а затем складываем полученные произведения:

Компьютер А = 0,4(8) + 0,3(9) + 0,2(6) + + 0,1(9) = 8,0.
Компьютер Б = 0,4(7) + 0,3(7) + 0,2(7) + + 0,1(7) = 7,0.
Компьютер В = 0,4(10) + 0,3(4) + 0,2(2) + + 0,1(2) = 6,0.
Компьютер Г = 0,4(5) + 0,3(3) + 0,2(8) + + 0,1(5) = 5,0.

В соответствии с теорией «ожидание–ценность» можно предположить, что покупатель выберет компьютер А, который обладает наибольшей воспринимаемой ценностью.[61]

Предположим, что большинство покупателей компьютеров формируют свои предпочтения так же, как и только что рассмотренный. Зная это, производитель ноутбуков получает возможность повлиять на решение покупателей. К примеру, для повышения интереса к компьютеру марки Б компания может воспользоваться следующими стратегиями:

- **Внесение изменений в конструкцию (дизайн) компьютера.** Данный прием называется репозиционированием на основе видимых характеристик товара.
- **Изменение убеждений относительно торговой марки.** Действия, направленные на

Таблица 6.4

Убеждения покупателя относительно соответствия каждой марки каждому из четырех свойств

Компьютер	Свойства			
	объем памяти	графические возможности	размер и вес	цена
А	8	9	6	9
Б	7	7	7	7
В	10	4	3	2
Г	5	3	8	5

Примечание: каждое свойство оценивается по 10-балльной шкале, где 10 соответствует наивысшей оценке свойства. Однако для цены использована обратная шкала, в которой 10 соответствует самой низкой цене, потому что потребитель предпочитает низкую цену высокой.

изменение убеждений потребителей о марке, называются психологическим репозиционированием.

- **Изменение убеждений потребителей относительно конкурирующих марок.** Стратегия, получившая название депозиционирования конкурентов, имеет смысл, когда потребители ошибочно полагают, что конкурирующие марки обладают более «продвинутыми» характеристиками.
- **Изменение значимости свойств товара.** Маркетологи могут попробовать убедить потребителей выше ценить те свойства, в которых их марка превосходит остальные.
- **Привлечение внимания к некоторым свойствам товара.** Маркетологи могут привлечь внимание покупателя к тем характеристикам, на которые тот раньше не обращал внимания, например к тактовой частоте процессора.
- **Изменение идеалов покупателя.** Производитель может попробовать изменить идеальное представление покупателя об одном или нескольких свойствах товара.[62]

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

На этапе оценки у потребителя формируются предпочтения к маркам из набора выбора и намерение приобрести наиболее понравившийся вариант. Окончательное решение о покупке складывается из пяти составляющих: *решения о марке* (марка А), *магазине* (магазин 2), *объеме покупки* (компьютер 1), *времени покупки* (выходные) и *способе оплаты* (кредитной карточкой).

НЕКОМПЕНСАТОРНЫЕ МОДЕЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ВЫБОРА. Модель «ожидание—ценность» является компенсаторной, так как допускает, что воспринимаемые индивидом положительные сведения о товаре могут «затмить» собой воспринимаемые им же плохие сведения. Но потребители зачастую не желают тратить на оценку большое количество собственных сил и времени. Они находят ускоренные способы принятия решений, в которых используют различные *эвристики выбора*.

В **некомпенсаторных моделях** окончательный выбор не всегда делается путем суммирования всех свойств марок, помноженных на весовые коэффициенты их значимости. Рассмотрение лишь одного или части свойств облегчает для покупателя процесс принятия решения, однако она же повышает и вероятность того, что человек, возможно, сделал бы другой выбор, если бы решил проделать более глубокий анализ. Рассмотрим три основные эвристики выбора:

1. Руководствуясь **конъюнктивной эвристикой**, потребитель устанавливает минимально возможный уровень значимости каждого свойства и выбирает первый вариант, который удовлетворяет минимальным требованиям по каждому из свойств. К примеру, если бы наш покупатель компьютера предположил, что значение всех атрибутов не должно было быть ниже 5, то он выбрал бы компьютер Б.
2. С **лексикографической эвристикой** потребитель выбирает наилучший бренд, исходя из собственных восприятий его наиболее значимого свойства. Если бы покупатель компьютеров следовал данному правилу принятия решения, то он предпочел бы компьютер В.
3. Используя **эвристику последовательного отбора**, потребитель сравнивает бренды по одному из свойств, отобранному вероятностным способом (подразумевается, что вероятность выбора атрибута положительно связана с его значимостью). Из рассмотрения исключаются марки, не соответствующие минимально допустимому уровню значимости по данному атрибуту.

Характеристики покупателя (к примеру, его знания о торговой марке или товаре), сложность принимаемого решения о покупке (количество и схожесть рассматриваемых брендов и временные рамки принятия решения), социальные обстоятельства (необходимость обоснования покупки перед другом или начальством) — все эти условия обусловливают выбор той или иной эвристики выбора в каждой конкретной ситуации.[63]

В процессе принятия решений потребители не всегда руководствуются одним конкретным правилом выбора. В некоторых случаях они следуют многоэтапной стратегии принятия решений, объединяющей несколько таких правил. К примеру, они могут сначала использовать одну из некомпенсаторных моделей, скажем конъюнктивную эвристику, и сокращать с ее помощью общее число рассматриваемых брендов, а затем осуществлять окончательную оценку оставшихся торговых марок. Понимание того, проводят ли потребители отбор марок и как они это делают, является для маркетологов вопросом чрезвычайной важности. Причина ошеломительного успеха

кампании *Intel Inside,* проводившейся в 1990-х гг., заключалась в том, что в результате ее проведения бренд «Intel» стал для многих потребителей своеобразным символом качества. Они готовы были приобрести компьютер только в том случае, если он был оснащен процессором этой марки. У таких компаний, как *IBM, Dell* и *Gateway,* не осталось иного выбора, как поддерживать маркетинговую политику *Intel.*

ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ФАКТОРЫ. Даже если потребители дают маркам оценку, между намерением купить товар и решением о покупке может проявиться влияние еще двух промежуточных факторов (рис. 6.6).[64] Первый фактор — отношение к покупке других людей. Весомость мнения другого человека зависит, во-первых, от интенсивности его негативного отношения к выбранной потребителем марке и, во-вторых, от стремления потенциального покупателя не обмануть его ожиданий.[65] Чем сильнее негативное отношение другого человека к предполагаемой покупке и чем теснее его отношения с покупателем, тем выше вероятность того, что мнение будет принято во внимание. И наоборот: предпочтение покупателем определенной марки укрепится, если другой человек относится к ней положительно.

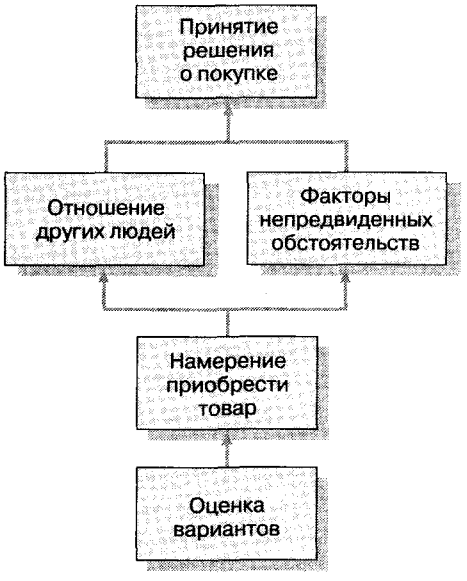


Рис. 6.6. Стадии, отделяющие оценку вариантов от решения о покупке

С отношением других людей тесно связана роль инфорпосредников — организаций, предлагающих свои оценки различных товаров. В качестве примеров инфорпосредников можно привести журнал «Consumer Reports», публикующий независимые экспертные обзоры товаров и услуг всех типов; компанию *J. D. Powers,* предлагающую потребительские рейтинги легковых автомобилей, финансовых услуг, туристических предложений и профессиональные рецензии на кинофильмы, книги, музыкальные альбомы; отзывы покупателей на Amazon.com; всевозможные тематические чаты, количество которых неуклонно возрастает.

Информация из этих источников вне всяких сомнений оказывает влияние на решения потребителей. Успех малобюджетного фильма «Паранормальные явления», обошедшегося его создателям всего в $15 тыс., но принесшего в 2009 г. более $100 млн кассовой выручки благодаря многочисленным положительным отзывам со стороны зрителей в Интернете, наглядно подтверждает данный факт.[66]

Второй фактор — непредвиденные ситуационные обстоятельства, которые могут изменить намерения покупателя. Представьте себе, что наш потенциальный покупатель компьютера потерял работу, или столкнулся с необходимостью сделать другую крупную покупку, или ему не понравился продавец. Поэтому не следует полностью полагаться на предпочтения и даже на намерения покупателя.

Желание покупателя изменить, отложить решение о покупке или вовсе отказаться от нее в значительной степени зависит от осознаваемых им рисков:[67]

1. **Функциональный риск** — товар не оправдает связанных с ним ожиданий.
2. **Физический риск** — товар представляет опасность для здоровья пользователя или окружающих.
3. **Финансовый риск** — товар не стоит таких денег.
4. **Социальный риск** — товар вызывает непонимание со стороны окружающих.
5. **Психологический риск** — товар нарушает психологическое состояние пользователя.
6. **Временной риск** — в результате неудовлетворения потребностей индивида приобретенным товаром возникают издержки, связанные с поиском другого товара.

На величину рисков влияют требуемое для покупки количество денег, сомнения, которые покупатель испытывает в отношении свойств товара,

и степень уверенности индивида в себе. Для того чтобы уменьшить связанные с покупкой риски, потребители откладывают ее до лучших времен, а тем временем собирают дополнительную информацию, учитывая мнения друзей, страну-производителя, предоставляемые гарантии. Маркетологи должны иметь в виду факторы, которые наводят покупателя на мысль о сопряженных с покупкой проблемах, и заранее обеспечивать потребителей информацией, снижающей воспринимаемый риск.

ПОВЕДЕНИЕ ПОСЛЕ ПОКУПКИ

Купив товар, потребитель может испытать дискомфорт, связанный с обнаружением определенных тревожных фактов или положительных отзывов о других брендах. В связи с этим потребитель становится более восприимчивым к информации, подтверждающей правильность принятого ранее решения. По этой причине маркетинговые коммуникации должны способствовать возникновению у потребителей убеждений и оценок, подкрепляющих сделанный ими выбор, и помогать им сохранять высокое мнение о торговой марке.

В момент приобретения товара работа производителя отнюдь не заканчивается; она продолжается и в послепродажный период. Маркетолог должен изучить степень удовлетворенности потребителя покупкой, его действия после приобретения товара и дальнейшую судьбу товара.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ ПОКУПКИ. Чем определяется удовлетворенность покупателя совершенной покупкой? Удовлетворенность — это функция соответствия ожиданий потребителя и реального функционирования товара.[68] Если покупка не соответствует исходным ожиданиям, пользователь остается *разочарованным*, а если надежды покупателя оправдываются, он ощущает *удовлетворенность*. В случае когда функционирование товара превосходит ожидания потребителя, последний испытывает *чувство восхищения*. От степени удовлетворенности покупателя зависят его решение о повторной покупке и отзывы о ней среди друзей и знакомых.

Потребительские ожидания формируются на основе информации, полученной от продавцов, друзей и из других информационных источников. Чем больше несоответствие между ожиданиями и реальностью, тем сильнее недовольство потребителя. Некоторые потребители склонны к преувеличению несоответствий, у них постепенно накапливается недовольство покупкой, другие же, наоборот, закрывают глаза на недостатки, что приводит к снижению чувства неудовлетворенности.

Важность удовлетворения от покупки говорит о том, что реклама должна достоверно отражать реальные характеристики товара. Некоторые поставщики могут в какой-то степени даже занижать их, чтобы потребитель получил гарантированную удовлетворенность покупкой.[69]

ДЕЙСТВИЯ ПОСЛЕ ПОКУПКИ. Удовлетворенность или разочарование потребителя определяют его последующие действия. Если он доволен покупкой, то, вероятнее всего, приобретет оправдавший его ожидания товар еще раз. Довольный покупатель в восторженных тонах отзывается о своем приобретении. Как говорят по этому поводу производители: «Довольный покупатель — лучшая реклама».

Неудовлетворенный покупатель может отказаться от дальнейшего использования товара, вернуть его в магазин, начать поиски информации, которая подтверждала бы ценность марки. Возможно, он направит рекламацию в адрес компании-производителя или, если покупатель считает, что его права были нарушены, он обратится за помощью в подготовке иска к юристу или в комитет по защите прав потребителей. В конце концов, покупатель может просто отказаться от приобретения этой марки в будущем или поделиться своими отрицательными оценками с друзьями и знакомыми.[70] В любом из этих случаев можно констатировать, что производитель не справился с задачей удовлетворения покупателя.

В гл. 5 описывались программы *CRM*, направленные на развитие долговременной лояльности торговым маркам. Показано, что в результате послепродажных коммуникаций производителей с покупателями показатели возвратов товаров в магазины и отмены заказов сокращаются. В частности, компьютерные компании имеют возможность отправить новому покупателю письмо, в котором они поздравляют его с выбором прекрасного компьютера; выпустить рекламу с отзывами пользователей о своей продукции; провести опрос потребителей с целью получения предложений по усовершенствованию ПК; составить инструкцию пользователя, которая будет понятна любому покупателю; разослать владельцам ПК специализированные журналы со статьями о новостях в области компьютерной техники;

наладить систему передачи жалоб пользователей тем, кому они конкретно адресованы.

ДАЛЬНЕЙШАЯ СУДЬБА ПОКУПКИ. Производитель должен найти ответ и на вопрос, как покупатель использует его товар и как он его в конце концов утилизирует (рис. 6.7)? Ключевую роль в определении частоты продаж играет уровень потребления товара: чем быстрее покупатели потребляют товар, тем скорее они возвращаются в магазин за новой покупкой.

Одна из потенциальных возможностей по увеличению частоты использования товара возникает тогда, когда восприятие покупателей, связанное с использованием товара, начинает расходиться с реальностью. Часто случается, что потребители не торопятся с заменой товаров, которым, по идее, свойствен относительно короткий срок службы.[71] Одна из стратегий по ускорению процесса замены устаревших товаров состоит в том, чтобы приурочить данное событие к какому-либо значительному празднику, мероприятию или даже времени года.

Некоторые компании, к примеру, проводили рекламные акции, формальным поводом для которых служил перевод часов на летнее время (например, зубные щетки «Oral-B»). Другая стратегия заключается в том, чтобы обеспечивать потребителей своевременной информацией о времени начала использования товара или о времени его плановой замены; информацией о текущем состоянии товара. К примеру, батарейки оснащаются специальными шкалами, позволяющими потребителю в любое время узнавать уровень оставшегося в них заряда; зубные щетки имеют цветные индикаторы, свидетельствующие об износе щетины, и т. д. Объем потребления товара легче всего повысить тогда, когда фактический уровень его потребления значительно ниже рекомендуемого или оптимального значения. В таких случаях человека необходимо убедить в пользе более регулярного использования.

Когда приходит время избавиться от товара, производитель должен позаботиться, чтобы то, что все-таки осталось от его изделия, не нанесло ущерба окружающей среде (как в случае с банками и бутылками из-под прохладительных напитков или одноразовыми подгузниками). Магазины «Savers» фирмы *Vintage* ежегодно перепродают до 2,5 млрд фунтов бывшей в употреблении одежды; *Diamond Safety* покупает изношенные автомобильные шины и изготавливает из них покрытия для детских площадок и футбольных полей; а в отличие от других производителей чипсов, которые иногда выбрасывают избытки закупаемого ими картофеля, *Pringles* перерабатывает целые картофелины в сухие хлопья и в нужный момент превращает их в массу для приготовления чипсов.[72]

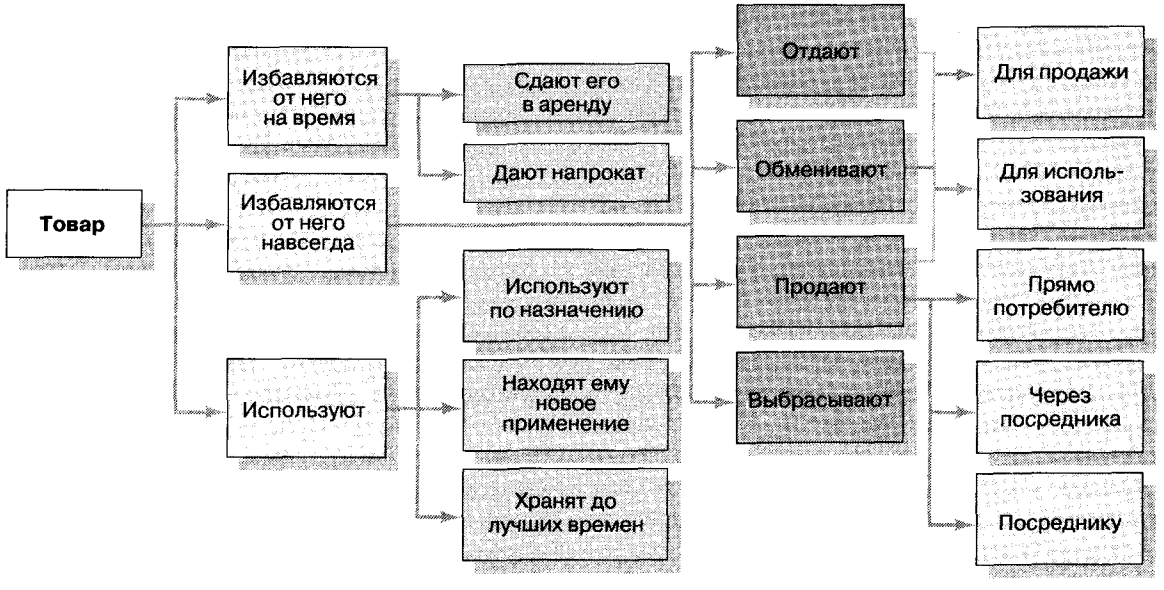


Рис. 6.7. Использование, распоряжение и расставание с товаром
Источник: Jacob Jacoby, Carol K. Berning, Thomas F. Dietvorst, "What About Disposition?" *Journal of Marketing* (July 1977): 23. Публикуется с разрешения Американской маркетинговой ассоциации.

ДРУГИЕ ТЕОРИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

Процесс принятия решения потребителем не всегда развивается по строго определенной схеме и зависит от многих факторов, включая уровень вовлеченности и степень искомого разнообразия товаров.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НИЗКОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ. Модель «ожидание—ценность» подразумевает значительную степень вовлеченности со стороны потребителя. Под **вовлеченностью потребителя** понимаются уровень его заинтересованности торговой маркой и объем обработки информации, возникающие в результате реакции на маркетинговый раздражитель (просмотр рекламного объявления, оценка товара или услуги и т. д.).

Разработанная Ричардом Петти и Джоном Касиоппо *модель вероятностного восприятия рекламы* — одна из наиболее достоверных моделей формирования и изменения установок. Модель описывает, как потребители оценивают товары в ситуациях низкой и высокой вовлеченности в процесс покупки.[73] В ней предусматриваются два пути убеждения: *центральный*, когда формирование или изменение установки происходит в результате серьезного осмысления и основывается на тщательном, рациональном рассмотрении наиболее существенной информации о товаре или услуге, и *периферийный*, когда формирование или изменение установки требует значительно меньше умственных усилий и является следствием ассоциации торговой марки с положительными либо отрицательными периферийными стимулами. В качестве примеров таких стимулов можно привести подтверждение со стороны знаменитости, наличие заслуживающего доверия источника или иного объекта, вызывающего у потребителей позитивные чувства.

Потребители выбирают центральный путь только при наличии достаточной *мотивации, способности и возможности*. Другими словами, человек должен хотеть детально анализировать марки товаров, должен обладать необходимым для этого знанием бренда и товара/услуги и должен иметь достаточное количество времени и находиться в ситуации, благоприятствующей анализу. Если хотя бы один из этих трех факторов отсутствует, потребители, как правило, выбирают периферийный путь и при принятии решения руководствуются менее значимыми факторами.

Покупка многих товаров сопровождается низкой степенью вовлеченности потребителя в процесс приобретения и отсутствием существенных различий между торговыми марками. Возьмем соль. Здесь степень вовлеченности потребителя низка. Что может быть проще, чем зайти в магазин и купить пачку соли? Если кто-то покупает соль определенной марки, то скорее по привычке, чем из-за лояльности марке. Итак, при приобретении дешевых товаров повседневного спроса вовлеченность покупателя относительно низка.

Чтобы повысить степень вовлеченности потребителя в покупку определенного товара, производители используют четыре стратегии. Во-первых, они связывают использование товара с решением какой-либо важной проблемы, например зубную пасту «Crest» с профилактикой кариеса. Во-вторых, товар привязывается к важной индивидуально-личностной ситуации — производители фруктовых соков, к примеру, стали добавлять в свою продукцию витамины, сделав ее, таким образом, еще более полезной для здоровья. В-третьих, разрабатывается рекламная кампания, вызывающая сильную эмоциональную реакцию на затронутые в ней темы личных ценностей или защиты собственного «я» потребителя. Например, производители кукурузных хлопьев стали говорить о пользе своего продукта для сердечно-сосудистой системы. В-четвертых, товары усовершенствуются — например, компания *GE* выпустила на рынок новый тип ламп накаливания, которые получили название «Soft White» (*англ.* «Мягкий белый свет»). Но каждая из этих стратегий в лучшем случае повышает степень вовлеченности покупателя в процесс покупки с низкой до средней (но никак не до высокой).

Если вне зависимости от действий компании степень вовлеченности потребителя в процесс приобретения товара по-прежнему остается низкой, наиболее вероятен описанный выше периферийный путь. Производители должны обращать особое внимание на то, чтобы у потребителя имелся как минимум один положительный аргумент в пользу выбора товара именно его марки. Немаловажную роль здесь играет знакомство потребителей с торговой маркой. Нередки случаи, когда люди принимают решения о покупке конкретного бренда только потому, что они много о нем слышали. Частое повторение рекламы, видимые заявления о спонсорском участии в раз-

ичных мероприятиях, энергичные PR-акции — от верные способы повышения знакомства потребителей с торговой маркой. К другим положительным аргументам, способным повлиять на конечный выбор потребителя, относится участие в рекламных кампаниях знаменитостей, наличие привлекательной упаковки товара или организация привлекательного стимулирования сбыта.

ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РАЗНООБРАЗИЕ. Некоторые ситуации покупки характеризуются низкой степенью вовлеченности потребителей даже при наличии существенных различий между марками товаров. В этом случае характерно часто переключение с одной марки на другую. Рассмотрим пример покупки печенья. У потребителя сложились некоторые убеждения относительно этого товара, он без особых колебаний выбирает какую-то марку и в процессе потребления оценивает ее. Но в следующий раз, движимый желанием попробовать что-нибудь новое, он покупает другую марку печенья. Причина переключения с одной марки на другую — широкий ассортимент сходных товаров, а не недовольство определенной торговой маркой.

В данной ситуации лидеры рынка и компании-последователи придерживаются различных стратегий. Лидеры стремятся поддержать покупки по привычке, увеличивая долю своих товаров на прилавках магазинов и вкладывая средства в регулярную напоминающую рекламу. А компании-последователи поощряют переключение с одной марки на другую, предлагая товар по специальным ценам, купоны, бесплатные образцы, в то время как реклама убеждает потребителя сделать выбор в пользу новинки, предлагая соответствующие поводы.

ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И БИХЕВИОРАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Итак, потребители не всегда обрабатывают информацию или принимают решения обдуманно, рационально. В сфере потребительских исследований одним из наиболее активно развивающихся направлений как раз является теория поведенческих решений. В рамках этой теории выявлено много ситуаций, в которых потребители принимают кажущиеся иррациональными решения. В табл. 6.5 приведены некоторые интересные результаты исследований таких ситуаций.[74]

Это и другие исследования подкрепляют выводы о том, что поведение потребителей является в значительной степени умозрительным и что контекст, в котором принимается решение, играет большую роль. Понимание того, как эти эффекты проявляются на рынке, может иметь для маркетологов ключевое значение.

Работы этих и других ученых также оспаривают предсказания экономической теории и предположения о рациональности, что способствует зарождению так называемой бихевиоральной экономики.[75] Далее мы рассмотрим три области — эвристики принятия решений, фрейминга и других контекстуальных эффектов. Во вставке «Маркетинг изнутри: предсказуемо иррациональный» содержится углубленный анализ данной темы.

ЭВРИСТИЧЕСКОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Эвристические правила приятия решений могут иметь место, когда потребители прогнозируют вероятность различных результатов или событий в будущем.[76]

1. **Эвристика доступности**: потребительский прогноз зависит от быстроты и простоты вспоминания конкретных примеров возможного исхода событий. Если пример приходит человеку в голову легко, то вероятность результата или наступления события может быть завышена. Например, если незадолго до принятия решения у потребителя сломался аналогичный товар, то вероятность уверенности в отказе новой покупки может оказаться завышенной и человек будет более склонен оплатить расширенную гарантию.
2. **Эвристика репрезентативности**: прогнозы потребителей основываются на том, насколько рассматриваемый результат репрезентативен или схож с другими примерами. Одна из причин похожести упаковок товаров в рамках одной и той же категории в том и состоит, что производители хотят, чтобы их товары выглядели полноправными представителями этой категории.
3. **Эвристика якоря и корректировки**: у потребителей существует некое изначальное мнение (отсюда психологический термин «якорь»),

Таблица 6.5

Некоторые открытия, сделанные с помощью теории поведенческих решений

• Потребители с большей вероятностью выбирают альтернативу (электропечь для домашней выпечки хлеба), после того как менее привлекательный вариант (чуть лучшая, но значительно более дорогая электропечь) добавляется к предлагаемому набору вариантов покупки
• Потребители с большей вероятностью выбирают альтернативу, которая выглядит как компромисс в конкретном наборе рассматриваемых вариантов, даже если она не является наилучшей альтернативой по какому-то одному параметру
• На выбор, который делают потребители, влияет их оценка собственных вкусов и предпочтений
• Если заставить людей сосредоточить большее внимание на одной из двух рассматриваемых альтернатив, то это повысит воспринимаемую ценность и вероятность выбора такой альтернативы
• То, как потребители сравнивают товары, различающиеся по цене и воспринимаемому качеству (по техническим характеристикам или имени бренда), и то, как товары выставлены в магазине (по брендам или по типу модели), влияет на их готовность платить больше за дополнительные характеристики или за более известный бренд
• Потребители, думающие о возможности того, что их покупательские решения окажутся неудачными, с большей вероятностью выбирают лучше известные им бренды
• Потребители, у которых часто возникает чувство сожаления по поводу упущенной возможности, с большей вероятностью выбирают выставленный в данный момент на распродажу товар, чем ждут еще более выгодного предложения или покупают товар по более высокой цене
• На выбор потребителей часто влияют трудноуловимые (и непоследовательные с точки зрения теории) изменения в способе описания альтернатив
• Потребители, покупающие товар для его потребления в более поздние сроки, по-видимому, совершают систематические ошибки в предсказании своих будущих предпочтений
• Предсказания потребителями своих будущих вкусов не являются точными — обычно потребители не знают, какие чувства они будут испытывать после многократного потребления одного и того же типа йогурта или мороженого
• Потребители часто переоценивают длительность своих эмоциональных реакций на будущие события (фильмы, призы, спортивные события)
• Потребители часто переоценивают свое будущее потребление, особенно при ограниченной доступности товара (что может объяснить, почему «Black Jack» и другие сорта жевательной резинки имеют более высокие объемы продаж, когда их наличие в продаже ограничивается несколькими месяцами в году, чем когда они предлагаются круглый год)
• В ожидании возможностей потребления в будущем потребители часто полагают, что они захотят иметь более разнообразный выбор, чем им потребуется в действительности
• Потребители с меньшей вероятностью выбирают альтернативы с товарными характеристиками или стимулирующими премиями, которые имеют для них малую или нулевую ценность, даже когда эти характеристики и премии предлагаются как необязательные (например, возможность купить подарочную тарелку) и никоим образом не снижают истинную ценность товара
• Потребители с меньшей вероятностью купят товары, выбранные другими, поскольку, скорее всего, сочтут причины такого выбора не актуальными для себя, даже когда эти причины не предполагают ничего позитивного или негативного в отношении ценностей товара
• Интерпретации и оценки потребителями прошлого опыта испытывают значительное влияние завершающих и задающих тенденции событий. Позитивное событие в завершении предоставления услуги может благоприятно отразиться на последующих размышлениях об оценках полученного опыта в целом

которое корректируется с учетом дополнительной информации. Например, для поставщиков услуг очень важно произвести на клиента хорошее первое впечатление: оно закрепится, так что последующие впечатления будут интерпретироваться в более благоприятном свете.

Отметим, что менеджеры по маркетингу тоже могут руководствоваться эвристическими правилами и принимать решения предвзято.

Маркетинг изнутри

Предсказуемо иррациональный

В своей новой книге Ден Ариели пересматривает результаты некоторых из своих собственных исследований, а также результаты исследований других ученых и показывает, что хотя потребители часто считают себя принимающими обоснованные, рациональные решения, такое представление не всегда соответствует действительности. Как выяснилось, множество психических факторов и подсознательных когнитивных искажений способствуют принятию кажущихся иррациональными решений в самых разных условиях. Ариели уверен, что эти иррациональные решения являются не случайными, а систематическими и предсказуемыми. По его словам, мы снова и снова совершаем одну и ту же «ошибку». Из результатов своих исследований он сделал несколько наводящих на размышления выводов:

- При продаже нового товара маркетологи должны обязательно сравнивать его с другим товаром, уже известным потребителям, даже если новый товар не имеет аналогов и его фактически не с чем сравнивать. Потребителям трудно оценить товары изолированно от окружающего мира, и они чувствуют себя более комфортно, если основывают новое решение на прошлом решении — хотя бы частично.
- Потребители с трудом противятся соблазну получить что-то «бесплатно». В одном эксперименте потребителям предлагались обычно очень дорогие шоколадные трюфели «Lindt» по цене 15 центов за штуку и обыкновенные пирожные безе «Hershey» по одному пенсу. Потребители должны были выбрать только что-то одно. В результате 73% потребителей выбрали шоколадные трюфели. Но когда цена на трюфели была снижена до 14 центов, а безе стали предлагаться вообще бесплатно, то 69% покупателей выбрали безе, даже несмотря на то, что покупка трюфелей по такой цене была более выгодной.
- «Оптимистическое искажение», или «иллюзия позитивности», — это распространенный эффект, которому подвержены люди разных полов, возрастов, национальностей и уровней образования. Люди склонны завышать свои шансы на достижение благоприятного результата (счастливого брака, здоровья, финансового благополучия) и недооценивать вероятность неблагоприятного исхода (развода, инфаркта или крупного штрафа).

Подводя итог своим исследованиям, Ариели отмечает: «Если бы мне нужно было извлечь только один самый важный урок из исследований, описанных в этой книге, то я сказал бы, что мы все находимся во власти судьбы, силы которой мы по большей части не осознаем».

Источники: Dan Ariely, *Predictably Irrational* (New York: Harper Collins, 2008); Dan Ariely, "The Curious Paradox of Optimism Bias», *Businessweek*, August 24 and 31, 2009, p. 48; Dan Ariely, "The End of Rational Economcs", *Harvard Business Review*, July-August 2009, pp. 78–84.

ФРЕЙМИНГ

Фрейминг решений определяет то, в каком виде представляются варианты выбора и как они видятся лицу, принимающему решение. Мобильный телефон за $200 может не показаться дорогим среди телефонов за $400, но наверняка покажется таковым среди телефонов, стоящих не более $50. Эффекты фрейминга проявляются повсеместно и могут быть очень сильными.

Профессора Чикагского университета Ричард Талер и Касс Санстайн демонстрируют, как маркетологи могут влиять на решение, принимаемое потребителем, посредством того, что они называют архитектурой выбора — среды, в которой структурируются решения и делается покупательский выбор. Согласно этим исследователям, в надлежащей среде потребителям может давать-ся «легкий толчок» посредством придания какой-то особенности окружающей среде, которая будет привлекать внимание и менять поведение. Они утверждают, что *Nabisco* использует разумную архитектуру выбора, предлагая упаковки печенья с энергетической ценностью в 100 калорий, которые обеспечивают компании устойчивую прибыль и одновременно подталкивают покупателей к выбору более здорового продукта.[77]

УМСТВЕННЫЙ СЧЕТ

Исследователями установлено, что когда дело касается денег, потребители руководствуются правилами умственного счета.[78] **Умственным счетом** называют то, как потребители кодируют, категоризируют и оценивают финансовые результаты своего выбора. Формальное определение этого

понятия звучит так: склонность к делению *денег* или иных представляющих ценность предметов на категории при отсутствии логичной *основы* для такой категоризации. Например, люди часто распределяют свои сбережения по разным «кучкам» для достижения разных целей, хотя для достижения любой из этих целей могут использоваться средства из любой такой «кучки».[79]

Для примера предположим, что вы купили билет на концерт за $50.[80] Приехав в концертный зал, вы обнаруживаете, что потеряли билет. В этой ситуации вы трижды подумаете, прежде чем пойти в кассу и купить себе новый. А теперь представьте, что вы потеряли $50, когда шли покупать первый билет. Вероятность того, что вы его купите, намного выше. Потеря в обоих случаях одинакова, $50 в денежном эквиваленте, но вот реакция совершенно разная. В первом случае вы мысленно выделили на концерт сумму в размере $50. Следовательно, покупка второго билета будет для вас превышением размеров «бюджета». Во втором случае потерянные деньги не относятся ни к какой «кучке», т. е. составленный в уме бюджет концерта еще не израсходован.

Согласно Ричарду Талеру, в основе умственного счета лежат несколько принципов:

1. Потребители склонны *разделять выгоды*. Когда продавец предлагает товар с более чем одной позитивной характеристикой, желательно, чтобы каждая такая характеристика оценивалась отдельно. Например, перечислив все достоинства крупного товара производственного назначения, можно добиться эффекта, когда сумма «слагаемых» покажется больше единого целого.
2. Потребители склонны *объединять траты*. Фирма имеет преимущество, если предлагает товар, стоимость которого может быть добавлена к другой крупной покупке. Покупатели жилой недвижимости, например, в свете высокой цены основной покупки не обращают особого внимания на дополнительные расходы.
3. Потребители склонны объединять малые потери с более крупными тратами. Данный «принцип компенсации» объясняет, почему удержание налогов из месячной зарплаты переносится людьми легче, чем большие единовременные выплаты. На фоне общей заработной платы ежемесячные платежи кажутся менее существенными.
4. Потребители склонны разделять малые выгоды и крупные траты. Этот принцип объявляет популярность скидок на дорогостоящие товары, такие как автомобили.

Принципы умственного счета частично выведены из теории перспективы, согласно которой потребители оценивают альтернативные решения с точки зрения выгод и трат, которые определяются с помощью функции ценности. В целом потребителям свойственно неприятие потерь. Кроме того, они придают завышенное значение очень низкой вероятности наступления событий и недооценивают очень высокую вероятность.

ВЫВОДЫ

1. На поведение покупателя влияют три группы факторов: культурные (культура, субкультура и социальный класс), социальные (референтные группы, семья, роль и статус), личностные (возраст, этап жизненного цикла семьи, род деятельности, экономическое положение, образ жизни, особенности характера и самовосприятие). Исследование всех этих факторов позволяет маркетологу получить представление о том, как эффективнее привлечь и обслужить покупателей.
2. На поведение покупателя влияют четыре главных психологических процесса: мотивация, восприятие, обучение и память.
3. Для того чтобы понять, как потребители принимают решение о покупке, необходимо определить, кто приобретает товар и участвует в выборе. Человек может быть инициатором покупки, влиять на окончательный выбор, принимать решение о покупке, приобретать товар или использовать его. На исполнителей каждой из ролей могут быть направлены различные маркетинговые программы.
4. Типичный процесс покупки состоит из следующих этапов: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, принятие решения о покупке и поведение после покупки. Производитель должен понимать, как потребители ведут себя на каждой из этих стадий. Отношение других людей, непредвиденные обстоятельства и воспринимаемый риск могут изменить решение о приобретении, равно как и удовлетворенность или недовольство потребителя товаром и его действия после покупки по отношению к компании.
5. Потребители принимают умозрительные решения о покупке и испытывают влияние мно-

гих контекстуальных факторов. Они часто проявляют низкую вовлеченность при принятии покупательских решений и поэтому используют правила эвристики.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ТАК ЛИ УЖ ПЛОХ ЦЕЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ?

Чем более целенаправленными становятся маркетинговые программы, тем чаще критики называют *такие подходы эксплуатацией потребителей*. Например, размещение наружной рекламы сигарет, спиртных напитков и т. п. в бедных городских районах рассматривается не иначе как попытка извлечь выгоду из уязвимого рыночного сегмента. С особым рвением критики относятся к маркетинговым программам, направленным на национальные меньшинства: их обвиняют в использовании клише и далеких от реальности стереотипов. В ответ на это раздаются голоса, что целевые программы и позиционирование крайне важны для маркетинга, что эти программы есть не что иное, как попытки компаний соответствовать характеристикам определенных групп потребителей.

Каково ваше мнение: целевой маркетинг для узких групп покупателей — эксплуатация или норма?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Приведите примеры умственного счета в отношении собственных покупок товаров и услуг. Следуете ли вы каким-либо правилам, когда тратите деньги? Отличаются ли эти правила от тех, которыми руководствуются другие люди? Применимы ли к вам четыре принципа Р. Талера об отношении к выгодам и тратам?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

IKEA

IKEA была основана в 1943 г. 17-летним шведом по имени Ингвар Кампрад. Компания, которая первоначально занималась продажей перьевых ручек, поздравительных рождественских открыток и семян с семейной фермы Кампрадов, в конце концов превратилась в гиганта розничной торговли мебелью и стала глобальным культурным феноменом, который «Business Week» назвал «культовым брендом».

IKEA вызывает необычайный интерес и преданность у своих покупателей. В 2008 г. в магазинах *IKEA*, расположенных по всему миру, побывало 500 млн посетителей. Когда в 2005 г. в Лондоне был построен новый магазин, у его дверей непосредственно перед открытием собралось около 6 тыс. человек. По результатам конкурса, проведенного в Атланте, пятеро победителей получили звание «Посланников радости» и для получения завоеванных ими призов должны были прожить три дня в магазине *IKEA* перед его открытием — что они с удовольствием сделали.

IKEA достигла такого выдающегося успеха благодаря уникальному предложению ценности, направляемому потребителям: предложению передового скандинавского дизайна по крайне низким ценам. К модным привлекательным товарам компании относятся такие предметы с необычными шведскими названиями, как кресло для двоих «Klippan» за $279, книжные полки «BILLY» за $60 и откидные столики «LACK» за $8. Основатель *IKEA* Ингвар Кампрад, который страдал дислексией, верил, что проще запомнить *имена* товаров, чем коды или числа. Компания способна предлагать такие низкие цены отчасти и потому, что большинство наименований ее товаров продаются в разобранном виде и должны собираться покупателем дома. Такая стратегия облегчает и удешевляет транспортировку мебели, а также позволяет более эффективно использовать складские и торговые помещения.

Философия *IKEA* состоит в том, чтобы «сделать более комфортной повседневную жизнь многих людей». Ее миссия предоставления ценности основывается на следующем заявлении Кампрада: «Люди имеют очень тощие бумажники. Мы должны заботиться об их интересах». *IKEA* следует этой философии, ежегодно снижая цены на свои товары на 2–3%. Ее внимание к ценности для покупателей положительно сказывается на прибылях: *IKEA* имеет рентабельность 10%, что заметно выше, чем у таких конкурентов, как *Target* (7,7%) и *Pier 1 Imports* (5%). *IKEA* получает свои товары от разных компаний, расположенных по всему миру, а не от небольшой группы поставщиков, как это делают многие розничные торговцы мебелью. Такой подход гарантирует максимально низкие цены и экономию средств, часть которой передается потребителям. Сегодня *IKEA* сотрудничает с 1300 поставщиками из 53 стран.

Обычно магазины *IKEA* располагаются на значительном расстоянии от центра города, что позволяет снижать затраты на покупку земли и земельный налог. Средний покупатель *IKEA* для посещения магазина компании проезжает около 50 миль. Многие магазины напоминают своим внешним видом огромные коробки с несколькими окнами и дверьми, а их стены красятся в цвета шведского флага — желтый и синий. Магазины экономят электроэнергию за счет применения энергосберегающих ламп и имеют очень длинный рабочий день (некоторые из них работают круглосуточно). Когда покупатель идет по магазину *IKEA*, он получает опыт, очень отличающийся от опыта, получаемого в большинстве мебельных магазинов. Перемещение по магазину осуществляется только в одном направлении, так что сначала покупатель получает представление обо всем предлагаемом ассортименте, после чего получает карту покупателя, отправляется на склад и заказывает нужные предметы, которые хранятся упакованными в разобранном виде в плоских коробках.

Многие товары *IKEA* продаются в неизменном виде по всему миру, но компания стремится также учитывать местные вкусы.

1. В Китай было доставлено 250 тыс. пластиковых ковриков с рисунками на тему «Год петуха», которые были мгновенно раскуплены накануне празднования Нового года по восточному календарю.
2. Когда торговые работники поняли, что американцы покупают вазочки для цветов в качестве бокалов, потому что считают емкость обычных стаканов *IKEA* недостаточной, компания разработала новые стаканы большей емкости специально для американского рынка.
3. Менеджеры *IKEA* после посещения жилищ европейских и американских потребителей заметили, что европейцы вешают одежду в шкаф, а американцы хранят ее в сложенном виде. В результате шкафы для рынка США стали выпускаться с более глубокими выдвижными ящиками.
4. Посещение домохозяйств испаноязычных жителей Калифорнии помогло *IKEA* понять необходимость увеличения площадей помещений для отдыха и кафетериев в своих калифорнийских магазинах, покраски стен в более светлые тона и развешивания на стенах большего количества рам для картин.

IKEA превратилась в крупнейшего розничного торговца мебелью в мире. Компания имеет около 300 магазинов в 38 странах, а ее товарооборот в 2009 г. составил 21,5 млн евро. Наибольшие доли в общем объеме продаж компании обеспечивают такие страны, как Германия (16%), США (11%), Франция (10%), Великобритания (7%) и Италия (7%).

Вопросы

1. С помощью каких действий *IKEA* добивается успешного охвата потребителей на разных рынках? Что еще она могла бы сделать в этом направлении?
2. *IKEA* по сути изменила традиционный способ покупки мебели. Обсудите плюсы и минусы такой стратегии.

Источники: Kerry Capell, "IKEA: How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand", *Businessweek*. November 4, 2005, p. 96; "Need a Home to Go With That Sofa?" *Businessweek*, November 14, 2005, p. 106.

Часть III

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТОВ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Глава 7

Анализ деловых рынков

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое деловые рынки и чем они отличаются от потребительских?
2. С какими ситуациями сталкиваются деловые покупатели?
3. Кто участвует в процессе деловых покупок?
4. Как деловые покупатели принимают решение о закупках?
5. Каким образом компании могут установить прочные партнерские отношения с деловыми покупателями?
6. Как осуществляются закупки на институциональном и государственном рынках?

Коммерческие организации не только продают свою продукцию. Они также приобретают сырье, комплектующие изделия, оборудование, материалы, пользуются услугами. Только в США насчитывается более 6 млн предприятий. Для того чтобы предлагать им нечто ценное, поставщики обязаны ориентироваться в потребностях, возможностях, политике и принятом в компаниях-покупателях порядке закупок.

Oracle, крупный разработчик программного обеспечения для предприятий бизнеса, стал лидером отрасли благодаря своим предложениям разнообразных товаров и услуг, призванных удовлетворять потребности деловых покупателей. За последние несколько лет *Oracle* потратил $30 млрд на покупку 56 компаний, в том числе $7,4 млрд на покупку *Sun Microsystems*, добился удвоения своих доходов, доведя их до $24 млрд, и значительно повысил курсовую стоимость своих акций.

Чтобы стать «местом, где можно сделать все покупки за один визит» для разных типов своих деловых покупателей, *Oracle* стремится предлагать широкий ассортимент программных продуктов в своей отрасли. В настоящее время он продает самые разные товары: от компьютерных серверов и устройств хранения данных до операционных систем, баз данных и компьютерных программ управления бухучетом, сбытом и цепочками поставок. Одновременно *Oracle* приступил к реализации инициативы под названием «Project Fusion», призванной унифицировать свои разнообразные приложения, чтобы покупатели с помощью *Oracle* могли получать выгоды от консолидации своих потребностей в программных продуктах. Власть *Oracle* над рынком иногда вызывает критику покупателей и озабоченность государственных регуляторов. В то же время многие его давние клиенты указывают на традиционную приверженность компании инновациям и удовлетворению покупателей.[1]

Некоторые из наиболее ценных торговых марок мира принадлежат компаниям, ведущим свою деятельность именно на деловых рынках. Среди них — *ABB*, *Caterpillar*, *DuPont*, *FedEx*, *GE*, *Hewlett-Packard*, *IBM*, *Siemens*. Многие законы потребительского маркетинга справедливы и для участников деловых рынков. Как и любой другой компании, им необходимо руководствоваться принципами холистического маркетинга, устанавливать прочные взаимоотношения со своими клиентами. Но продажа товаров другим предприятиям таит в себе некоторые уникальные особенности. В этой главе мы рассмотрим основные отличия, существующие между потребительскими и деловыми рынками.[2]

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЗАКУПКИ?

Ф. Вебстер и Й. Винд определяют **организационные закупки** как процесс принятия решения, в ходе которого организации выявляет необходимость приобретения товаров и услуг и находит, оценивает и отбирает конкретные торговые марки и поставщиков.[3]

ДЕЛОВОЙ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНКИ

Деловой рынок образуют компании, приобретающие товары и услуги, используемые в производстве других товаров и услуг, которые затем продаются, сдаются в аренду, поставляются другим потребителям. К основным отраслям делового рынка относятся: сельское, лесное и рыбное хозяйство, горнодобывающая промышленность, обрабатывающая промышленность, строительство, транспорт и связь, коммунальное хозяйство, банковское, финансовое и страховое дело, дистрибуция и сфера услуг.

Объемы организационных закупок и связанные с ними денежные потоки на деловом рынке значительно превосходят соответствующие показатели потребительского рынка. Давайте рассмотрим, к примеру, процесс изготовления и продажи простой пары туфель. Торговец шкурами должен продать их кожевенникам, которые, в свою очередь, продают выдубленную кожу обувщикам. Производители обуви организуют сбыт готовой продукции оптовым торговцам, которые продают ее розничным торговцам, а те, наконец, предлагают ее конечным потребителям. Но каждый участник цепочки поставок должен приобретать не только кожу в ее соответствующем виде, но и множество других товаров и услуг.

С учетом высококонкурентной природы деловых рынков главным злом для маркетологов на таких рынках является коммодитизация, т. е. превращение изделий и услуг в обезличенный товар.[4] Коммодитизация «съедает» прибыли и ослабляет лояльность покупателей. Ее можно преодолеть, если только целевые покупатели убеждены в том, что на рынке существуют значимые различия и что уникальные выгоды предложений фирмы стоят дополнительных затрат. Таким образом, важнейший этап в маркетинге **B2B** (*business-to-business*) заключается в создании актуальных отличий от конкурентов и в информировании об этих отличиях рынка. Далее рассказывается, как *Navistar* скорректировал свои маркетинговые усилия, чтобы учесть последствия экономического кризиса и изменения в мировоззрении покупателей.

Navistar

Navistar продает грузовики и автобусы под торговыми марками «International» и «IC». Его разнообразная покупательская база включает владельцев магазинов, водителей грузовиков, страховщиков, крупных ритейлеров и т. д. В последние годы этим покупателям приходилось много бороться с экономическими трудностями, вызванными повышением цен на топливо, ужесточением федеральных законов и возросшей озабоченностью населения вопросами экологии. Чтобы обратиться к этим проблемам, беспокоящим покупателей, *Navistar* разработал новую маркетинговую стратегию и специальную маркетинговую кампанию. Он создал новые линейки грузовиков и двигателей, включая первый гибридный грузовик и новые двигатели дизельного типа. Для поддержки разработки своих новых товаров *Navistar* начал масштабную мультимедийную маркетинговую кампанию, включавшую организацию отраслевых рекламных мероприятий, рассылку видео по e-mail, рекламу торговой марки и специальные программы сотрудничества с блогерами. Был даже снят короткий рекламный фильм «Вези и привози» в стиле документального кино, в котором рассказывалось о трех водителях-дальнобойщиках, доставлявших грузы в самые дальние уголки страны на новых грузовиках «LongStar, которые недавно разработал *Navistar*.[5]

На деловом и потребительском рынках маркетологи во многом сталкиваются с одними и теми же проблемами. В частности, понимание своих покупателей и того, что они ценят, имеет очень большое значение на обоих рынках. Обследование ведущих фирм рынка B2B выявило следующие задачи, которые им приходится решать.[6]

1. Понимание скрытых потребностей покупателей.
2. Выявление благоприятных возможностей для естественного роста.
3. Совершенствование методов управления ценностью.
4. Более точный расчет результатов маркетинга.
5. Повышение конкурентоспособности и роста на глобальных рынках, в частности китайском.
6. Противодействие угрозе коммодитизации товара или услуги за счет более быстрого выдвижения на рынок своих инновационных пред-

ложений и освоение более конкурентоспособных моделей бизнеса.

7. Убеждение руководителей высшего уровня в необходимости лучшего понимания концепции маркетинга и поддержки разумных маркетинговых программ.

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

- **Покупатели являются более крупными, но их значительно меньше.** Поставщик товаров для предприятий в сравнении с торговцем товарами широкого потребления обычно имеет дело с ограниченным числом покупателей. Например, благополучие компании *Goodyear Tire Company* и других поставщиков автомобильных товаров и комплектующих всецело зависит от заказов, получаемых ими лишь от нескольких крупнейших автопроизводителей США.
- **Тесные отношения поставщиков и покупателей.** Поскольку количество покупателей на деловом рынке ограничено, их значение и влияние на поставщика возрастают; как правило, между потребителями и производителями устанавливаются очень тесные отношения. Поставщикам часто приходится вносить изменения в выпускаемую продукцию, приспосабливая ее к специфическим нуждам предприятия-покупателя, согласовывать технические условия производства и процедуру доставки товара. С помощью своей программы «Стимулирование поставщиков к предоставлению добавленной ценности» (SAVE) питтсбургская компания *PPG* побуждает своих поставщиков поставлять товары и услуги для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации в виде предложений, создающих добавленную ценность или экономящих издержки в размере не менее 5% от объема их поставок *PPG*. Один из поставщиков в рамках программы SAVE добился снижения стоимости проекта новой системы освещения на $160 тыс. за счет того, что сумел договориться со своими поставщиками о снижении цен на осветительную арматуру и флуоресцентные лампы.[7] Деловые покупатели зачастую выбирают себе поставщиков из числа собственных клиентов. Так, например, предприятие — производитель бумаги может приобретать химикаты у компании, специализирующейся на производстве химической продукции. А та, в свою очередь, может закупать значительный объем бумаги, выпускаемой данным предприятием.
- **Профессиональные закупки.** Товары для нужд предприятий закупают профессионально подготовленные агенты, в обязанности которых входит следование политике закупок компании, соблюдение определенных ограничений и требований. Например, процесс деловых закупок включает запрос у поставщиков прейскурантов и предложений, а также заключение контрактов (этапы, не характерные для потребительских покупок). Агенты по закупкам должны постоянно учиться. В США многие из них являются членами Национальной ассоциации менеджеров по закупкам, целью которой является повышение статуса профессиональных агентов и менеджеров по закупкам и эффективности их работы. Чем выше уровень технических знаний, позволяющий специалисту по закупкам оценить информацию о предлагаемом товаре, тем более эффективной окажется покупка. Это означает, что производители должны предоставлять профессиональным покупателям необходимую техническую информацию о продукции и ее преимуществах.
- **Влияния на решение о закупках.** В процессе закупки деловых товаров принимает участие значительное число сотрудников компании. В комитет по закупкам входят технические эксперты, представители отдела закупок и даже представители высшего руководства компании (особенно когда речь идет о приобретении значимой для компании-покупателя продукции). Поставщики со своей стороны «выставляют» на переговоры профессиональных торговых представителей.
- **Многократные контакты с торговыми представителями.** Поскольку в процесс закупки вовлечено большое число людей, получение заказа на поставку продукции может потребовать многократных контактов с представителями компании-покупателя, а сам цикл продажи занимает весьма длительное время. Исследование, проведенное компанией *McGraw Hill*, показало, что для получения за-

каза на поставку товаров для деловых нужд торговый представитель совершает не менее 4–4,5 визитов. Когда мы имеем дело с приобретением капитального оборудования для крупных проектов, следует помнить, что заказчику необходимо время для привлечения инвесторов, а сам процесс продажи от факта получения ценового предложения до поставок продукции часто растягивается на годы.[8]

- **Производный характер спроса.** В итоге потребность в деловой продукции определяется спросом на товары широкого потребления. Именно по этой причине поставщики товаров промышленного назначения должны отслеживать покупательское поведение конечных потребителей. К примеру, угледобывающее подразделение питтсбургской компании *Console Energy* во многом зависит от заказов коммунальных энергетических фирм и сталелитейных компаний, которые, в свою очередь, зависят от общего спроса на электроэнергию и металлоемкие товары (автомобили, станки и т. п.) Деловые покупатели должны обращать особое внимание на текущие и прогнозируемые значения таких экономических показателей, как уровень производства, объем инвестиций, потребительские расходы и процентная ставка. В условиях экономического спада предприятия-покупатели сокращают объемы средств, инвестируемых ими в фабрики, оборудование и материальные запасы. Кризис не позволяет компаниям-поставщикам оказывать существенное воздействие на объем спроса на деловых рынках. Они могут лишь усиленно бороться за сохранение или увеличение их текущей доли спроса.
- **Низкая эластичность по цене спроса на товары промышленного назначения.** Спрос на многие товары и услуги промышленного назначения неэластичен (изменение цены существенно не влияет на уровень спроса). При снижении цен на кожу производители обуви вряд ли изменят объемы ее закупок, равно как и при повышении цены, до тех пор пока не найдут подходящий товар-заменитель. Спрос на промышленную продукцию особенно неэластичен в краткосрочном периоде, поскольку промышленные компании не в состоянии быстро внести изменения в технологию производства. Спрос также неэластичен в отношении тех товаров, стоимость которых незначительно влияет на сумму издержек производства конечного продукта. К таким товарам, например, относятся шнурки для ботинок.
- **Флуктуации спроса.** Спрос на товары и услуги промышленного назначения характеризуется более высокими темпами роста, нежели на товары и услуги широкого потребления. В особенности это относится к спросу на новое производственное оборудование. Темпы прироста спроса на производственное оборудование для выпуска дополнительных партий товаров широкого потребления могут оказаться даже существенно выше темпов прироста потребительского спроса. Экономисты называют данную зависимость *эффектом акселерации.* Иногда рост потребительского спроса всего на 10% вызывает возрастание спроса со стороны предприятий на 200%. В то же время падение потребительского спроса на 10%, возможно, повлечет за собой полное исчезновение спроса со стороны промышленности.
- **Географическая концентрация покупателей.** Более половины американских деловых покупателей сконцентрированы в семи штатах: Нью-Йорк, Калифорния, Пенсильвания, Иллинойс, Огайо, Нью-Джерси и Мичиган. Такая географическая концентрация позволяет снизить уровень цен на продукцию. В то же время поставщики товаров промышленного назначения должны следить за тенденциями в перемещении определенных отраслей в иные регионы.
- **Прямые закупки.** Предприятия предпочитают прямые закупки товаров у производителей, избегая посредников. Данная практика получила наибольшее распространение в отношении технически сложных и дорогих товаров (компьютерные системы, авиалайнеры).

ТИПЫ ДЕЛОВЫХ ЗАКУПОК

Осуществление деловых закупок связано с принятием компанией определенных решений, конкретное число которых зависит от типа закупки. Тип закупки характеризуется сложностью решаемой проблемы, новизной закупочной ситуации, числом лиц, принимающих участие в сделке, затратами времени. Выделяют три основных типа

закупок: повторная закупка без изменений, повторная покупка с изменениями и закупка для решения новых задач.[9]

ПОВТОРНАЯ ЗАКУПКА БЕЗ ИЗМЕНЕНИЙ. Отдел закупок компании периодически заказывает поставщику повторные партии продукции (канцелярские товары, строительные товары, химикаты). Покупатель выбирает поставщика из ранее составленного списка производителей, выпускающих качественную продукцию, нередко используя систему автоматического повторного заказа, чтобы не тратить время на его оформление. Производители, не попавшие в круг «избранных», стараются привлечь внимание потенциального заказчика, предлагая ему свои новинки, или воспользоваться моментом, когда он проявляет недовольство качеством товаров своих поставщиков. Потенциальный поставщик стремится получить пробный заказ, а затем закрепить свой успех, постепенно увеличивая размеры поставок.

ПОВТОРНАЯ ПОКУПКА С ИЗМЕНЕНИЯМИ. Покупатель вносит в заказ изменения, касающиеся технических характеристик продукции, цен, условий поставки и т. д. Повторная покупка с изменениями обычно требует участия в ней большого числа сотрудников как со стороны покупателя, так и со стороны продавца. «Избранные» поставщики начинают нервничать, предпринимая все возможные меры, чтобы удержать покупателя. Компании-производители, не входящие в «ближний круг», рассматривают эту ситуацию как возможность сделать покупателю выгодное предложение и установить новые деловые контакты.

ЗАКУПКИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ НОВЫХ ЗАДАЧ. Предприятие приобретает товар или услугу впервые (здание под офис или новая охранная система). Чем выше стоимость или риск такой покупки, тем больше сотрудников принимают в ней участие и тем тщательнее они собирают информацию о поставщике. Поэтому на принятие такого решения уходит достаточно много времени.[10]

При совершении повторной покупки без изменений от предприятия-покупателя требуется принятие минимального количества решений. Прямо противоположная ситуация складывается при необходимости организовать закупку для решения новых задач. Со временем, однако, закупки для решения новых задач переходят в категорию повторных закупок без изменений и обретают характер рутинной деятельности компании. Процесс закупки для решения новых задач включает несколько этапов: осведомленность, заинтересованность, оценку, апробацию и принятие решения.[11] Эффективность средств коммуникации зависит от конкретного этапа. На начальном этапе (получение потенциальным покупателем информации о существовании товара) важнейшими являются средства массовой информации, на этапе проявления интереса особую роль играют торговые представители, а на этапе оценки — документы, содержащие описание технических характеристик продукции. Онлайновые сбытовые усилия могут быть полезны на всех этапах.

Совершая закупку для решения новых задач, покупатель должен рассмотреть вопросы, связанные с техническими характеристиками товара, ценой, условиями и сроками поставки, условиями оплаты и послепродажного обслуживания, размером закупаемой партии, возможными производителями, и окончательно выбрать поставщика. На каждое отдельное решение оказывают влияние все задействованные в процессе заключения сделки сотрудники, а процедура заказа постоянно меняется. Данная ситуация предоставляет огромные возможности производителю. Поскольку закупки для решения новых задач — весьма сложный процесс, многие компании формируют для их проведения *торговые команды* из лучших сотрудников. На доверие, испытываемое покупателем по отношению к поставщику, а также на его готовность к смене поставщика существенным образом влияют марочные обещания и признание марок.[12] Компания-поставщик старается взаимодействовать со всеми ключевыми участниками сделки и обеспечивать их полезной информацией и поддержкой.

Заполучив нового покупателя, «избранные» поставщики начинают искать способы добавления ценности своему рыночному предложению с целью стимулирования повторных закупок. Зачастую они добиваются желаемого результата посредством индивидуального подхода к каждому покупателю. *EMC*, лидер по производству устройств хранения данных, приобрел несколько ведущих фирм по разработке компьютерного ПО, чтобы стать компанией, занимающейся управлением, а не просто хранением информации, причем теперь *EMC* часто предоставляет информацию своим клиентам в кастомизированном виде.[13]

Когда речь идет о цене, выражаемой шестизначным, а то и семизначным числом, покупатели хотят иметь на руках всю информацию, какую только можно. Один из способов привлечения новых покупателей заключается в создании программы рекомендаций. Ее смысл заключается в том, что удовлетворенные клиенты компании взаимодействуют с ее подразделениями, ответственными за продажи и маркетинг, выступая в роли поручителей. Такие программы практикуются в фирмах *HP*, *Lucent* и *Unisys*.

Маркетологи делового рынка прекрасно понимают важность своих брендов и правильной работы в различных производственных областях для достижения общего коммерческого успеха. *Boeing*, выпускающий самую разную продукцию — от пассажирских самолетов до спутников, реализует стратегию бренда «одной компании» для унификации своих различных операций с помощью единой марочной культуры. Стратегия основывалась на демонстрации трех ключевых факторов успеха: 1) предпринимательского духа (почему *Boeing* делает то, что он делает); 2) точности исполнения (как *Boeing* выполняет производственные операции) и 3) определения будущего (чего собирается достичь *Boeing* как компания).[14] *NetApp* может служить еще одним хорошим примером растущей важности брендинга в маркетинге компании, работающей на рынке B2B.

NetApp

NetApp, входящая в список «Fortune 1000», предоставляет решения по управлению и хранению данных средним и крупным фирмам. Несмотря на успех компания на рынке, к 2007 г. ее брендинговые усилия выглядели бессистемными. Одновременно использовались несколько вариантов названия, и лишь в 2008 г. было утверждено новое официальное название *NetApp*. Консультант по брендингу фирма *Landor* предложила новую идентичность, архитектуру, номенклатуру, тон голоса и девиз «Идти дальше и быстрее» для торговой марки и ее нового названия. Распространяемые сообщения акцентировали внимание на превосходной технологии *NetApp*, инновационности и ориентированной на покупателя культуре. Однако некоторые маркетинговые усилия по поддержке бренда по-прежнему оставляли желать лучшего. Веб-сайты компании получили уничижительное название «франкенсайтов», потому что они создавались и модифицировались на протяжении 12 лет большим числом разработчиков. Специалисты *NetApp* сделали веб-сайты более понятными и лучше представляющими компанию и облегчили процессы внесения изменений и уточнений. Новый веб-сайт обеспечил четырехкратное увеличение онлайновых заказов от покупателей. Активно инвестируя в маркетинговые коммуникации, несмотря на начавшуюся рецессию, *NetApp* стала распространять печатную и онлайновую рекламу и активно заявлять о себе в социальных медиа — на онлайновых форумах, в блогах, на Facebook, в Twitter и на YouYube.[15]

СИСТЕМНЫЕ ЗАКУПКИ И ПОСТАВКИ

Многие деловые покупатели предпочитают приобретать системные решения своих проблем, т. е. осуществлять закупки в комплекте у одного поставщика. Начало этой практики, получившей название *системных закупок*, было положено государственными закупками вооружений и коммуникационных систем. Как правило, правительство предпочитает заключать контракты с *генеральными подрядчиками*, которые несут ответственность за координацию работ различных производителей и последующую сдачу системы «под ключ». Таким образом, генеральный подрядчик полностью решает проблему заказчика.

Производители, осознавая, что все большее число покупателей стремится делать закупки именно таким образом, начинают использовать практику системных поставок. Один из вариантов системных поставок — заключение *системных контрактов*, когда поставщик берет на себя обязательство обеспечить покупателя всеми материалами, необходимыми для обслуживания, ремонта и эксплуатации предлагаемого оборудования. В течение периода исполнения контракта поставщик несет всю ответственность за материально-техническое снабжение заказчика. Например, компания *Shell Oil* контролирует запасы нефти многих своих покупателей и знает, когда необходимы новые поставки. Покупатель экономит время и средства, так как продавец поставляет все заказанные материалы по оговоренной в контракте цене. Продавец же имеет гарантированный спрос на продукцию и сокращение документооборота.

Метод системных поставок — основная маркетинговая стратегия, используемая при разработке таких масштабных промышленных проектов, как строительство дамб, металлургических заводов, ирригационных систем, трубопроводов, очистных сооружений и даже возведение новых городов. Для получения контракта компаниям-

поставщикам необходимо уделять особое внимание конкурентоспособности цен на продукцию, качеству и надежности услуг. Рассмотрим следующий пример.

Япония и Индонезия

Правительство Индонезии объявило тендер на строительство цементной фабрики близ Джакарты. Одна из американских компаний представила на конкурс предложение, которое включало выбор площадки, проектирование фабрики, наем строительных бригад, поставку материалов, оборудования и сдачу построенной фабрики индонезийскому правительству «под ключ». Ее конкурент, японская фирма, включила в предложение все вышеназванные пункты, добавив наем и обучение персонала фабрики, экспорт цемента через японские торговые компании, использование цемента для строительства дорог и нового офиса в Джакарте. Несмотря на то что предложение японцев было дороже, оно выглядело более привлекательным для заказчика. Очевидно, что для японской компании тендер заключался не просто в строительстве цементной фабрики (узкий взгляд на комплектную поставку), но во внесении вклада в развитие индонезийской экономики. Компания применила расширенный подход к потребностям заказчика (образец настоящих системных поставок).

УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ДЕЛОВОЙ ЗАКУПКИ

Кто же осуществляет закупки необходимых предприятиям товаров и услуг на суммы в триллионы долларов? Повторными закупками с изменениями и без изменений занимаются в основном специалисты по закупкам, в то время как в процессе закупок для новых целей принимают участие сотрудники многих отделов компании. К примеру, работники производственного отдела определяют технические характеристики необходимого товара, а агенты по закупкам специализируются на выборе поставщика.[16]

ЗАКУПОЧНЫЙ ЦЕНТР

Ф. Вебстер и Й. Винд называют подразделение компании-покупателя, наделенное правом принимать решения, *«закупочным центром»*. Закупочный центр представляет собой «совокупность индивидов и групп, которые участвуют в процессе принятия решений о закупках, имеют общие цели и разделяют все возникающие при этом риски».[17] Его образуют все сотрудники организации, играющие в процессе принятия решения о закупке одну из следующих ролей.

1. **Инициаторы.** Выдвигают предложение о покупке (пользователи приобретаемого товара или любые другие сотрудники организации).
2. **Пользователи.** Те, кто применяет товар или услугу в процессе производства. Во многих случаях именно пользователи являются инициаторами покупки и выдвигают требования к продукту.
3. **Лица, влияющие на решение.** Работники, участвующие в принятии окончательного решения о покупке, часто помогают определить необходимые технические характеристики товара и предоставляют информацию для оценки вариантов. В основном это технический персонал компании.
4. **Принимающие решение.** Сотрудники, наделенные правом выбора поставщиков и окончательного утверждения требований к товару.
5. **Утверждающие решение.** Менеджеры, санкционирующие принятие предложений продавцов или сотрудников закупочного центра.
6. **Покупатели.** Должностные лица, обладающие официальными полномочиями по выбору поставщиков и согласованию условий закупок. Покупатели могут принимать участие в определении технических характеристик продукции, но основная их роль заключается в выборе продавцов и проведении переговоров. При более сложных закупках участниками переговоров становятся представители высшего руководства компании.
7. **«Стражи».** Работники, уполномоченные препятствовать нежелательным контактам продавцов с закупочным центром. К ним относятся агенты по закупкам, секретари, телефонные диспетчеры, которые не позволяют торговым представителям поставщиков вступить в контакт с пользователями и сотрудниками, от которых зависит решение о закупках.

Каждую роль могут выполнять несколько сотрудников организации одновременно (например, в закупочном центре может быть много пользователей или людей, влияющих на решение), причем любой из них может принимать участие в выполнении более чем одной роли.[18] Менеджер по закупкам, например, часто выступает в роли покупателя, лица, оказывающего влияние

и «стража» одновременно. Он вправе решать, каких торговых представителей допускать к нужным людям в организации, а каких нет, определять бюджет и прочие условия покупки, избирать конкретных поставщиков из числа тех, что могут быть выбраны остальными членами закупочного центра.

Типичный закупочный центр насчитывает как минимум пять или шесть сотрудников, однако нередко их количество исчисляется десятками человек. Сюда могут входить не только представители компании, но и государственные чиновники, консультанты, технические консультанты и прочие участники маркетингового канала. Исследование показало, что в 2005 г. в процессе принятия решения о деловых закупках участвовало в 3,5 раза больше людей, чем в 2001 г.[19]

ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ЗАКУПОЧНЫЙ ЦЕНТР

В закупочный центр обычно входят люди с разными интересами, полномочиями, статусами и убеждениями. Среди его членов, как правило, действует строгое распределение полномочий. Например, инженерно-технический персонал может непосредственно решать задачи совершенствования характеристик товара; производственный персонал способен заниматься вопросами простоты его использования и стабильности выпуска; члены финансовой группы могут сконцентрироваться на экономических аспектах закупки; отдел закупок — на учете операционных издержек и восстановительной стоимости; представители профсоюзов — на вопросах безопасности и т. д.

В процессе принятия решения о закупках деловые покупатели подвергаются воздействию различных факторов. У каждого из покупателей есть личные мотивы, восприятие и предпочтения, зависящие от его возраста, заработка, образования, занимаемой должности, его индивидуальности, отношения к принятию риска и культуры. Одни покупатели стремятся к простоте деловых взаимоотношений, другие считают необходимым привлекать к участию в сделке собственных экспертов, третьи всегда стремятся получать только самое лучшее, четвертые желают брать на себя минимум обязанностей. Некоторые высокообразованные молодые покупатели являются экспертами в области компьютерных программ и технологий. Сначала они проводят скрупулезный анализ предложений, поступающих со стороны поставщиков-конкурентов, и лишь потом принимают решение о заключении сделки. Иных покупателей так называемой старой закалки можно охарактеризовать не иначе как «несгибаемыми». Они предпочитают сталкивать продавцов друг с другом и выбирать наиболее достойного из них.

Ф. Вебстер предупреждает, что решения о покупке, в основной их массе, принимаются не организациями как таковыми, а отдельными лицами из числа их сотрудников.[20] Мотивацией для индивидов служат их собственные нужды, возникающие в результате стремления к получению корпоративного вознаграждения (жалованья, продвижения по службе, признания со стороны руководства и чувства выполненного долга). Личные нужды определяют поведение индивидуумов. Организациям же требуются «разумный» процесс принятия решений о покупках и соответствующие результаты. Люди покупают не «товары». Они приобретают решение двух проблем: экономическо-стратегической проблемы организации и их собственной личной «проблемы» собственных заслуг и последующего вознаграждения. В этом смысле решения о покупках, принимаемые отраслевыми предприятиями-покупателями, являются как «рациональными», так и «эмоциональными», ведь с помощью их удовлетворяются потребности организаций и индивидуумов одновременно.[21]

Обследование одной компании, производящей промышленные детали, показало, что хотя руководители малых и средних фирм-покупателей без опасений делали закупки у других поставщиков, они, по-видимому, испытывали подсознательное беспокойство, покупая продукцию этого производителя. Постоянные изменения в технологии этой компании вызывали у них тревогу по поводу последствий таких изменений для собственного производства. Осознавая эту обеспокоенность, производитель изменил свой подход к продажам, чтобы подчеркнуть эмоциональную привлекательность своей продукции и то, как она позволяла работникам покупателя добиваться более высоких результатов, избавляя, таким образом, менеджеров от страхов перед использованием закупаемых у этого производителя компонентов.[22]

Учитывая эти внешние межличностные воздействия, многие производственные фирмы уделяют теперь все больше внимание усилению своих корпоративных брендов. В прошлом *Emerson Electric*, глобальный поставщик силового обору-

дования, компрессоров, электроинструментов и инженерно-технических решений, был конгломератом из 60 автономных — а иногда и не имеющих собственного названия — компаний. Новый директор по маркетингу привел все торговые марки в соответствие с новой глобальной архитектурой и идентичностью бренда, что позволило *Emerson* добиться более широкого присутствия на местных рынках благодаря использованию имени своей глобальной торговой марки. В результате стали расти объемы продаж и курсовая цена акции компании.[23] *SAS* является еще одной фирмой, хорошо понимающей важность роли своего корпоративного бренда.

SAS

SAS, имеющая годовой объем продаж в $2,3 млрд и «фан-клуб» из многочисленных покупателей айти-продуктов, занимала в 1999 г. завидное положение на рынке аналитических компьютерных программ для бизнеса. Однако ее имидж, по словам одного экономического обозревателя, был «довольно причудливым». Чтобы не ограничиваться охватом покупателей только из числа айти-менеджеров с докторскими степенями по математике или статистическому анализу, компания решила установить контакты с высшими руководителями крупнейших компаний — людьми, которые либо не имели понятия о том, что представляют собой программные продукты *SAS* и что с ними делать, либо не считали анализ бизнеса своих компаний вопросом, имеющим стратегическое значение. Впервые обратившись к услугам независимого рекламного агентства, *SAS* получила новый логотип, новый слоган «Власть знания», серию рекламных роликов на ТВ и рекламные объявления в таких деловых изданиях, как «Businessweek», «Forbs» и «Wall Street Journal». Один из рекламных роликов наглядно демонстрировал ребрендинговые усилия *SAS*:

> *Задача не в том, чтобы собирать новый урожай информации от е-бизнеса. Задача в том, чтобы придавать ей смысл. С помощью компьютерных программ SAS вы сможете с толком использовать собираемую информацию. SAS. Сила знания.*

Последующие исследования показали, что бренд *SAS* стал символизировать помощь в принятии деловых решений и дружелюбное отношение к пользователям программ. После обретения нового бренда эта одна из самых прибыльных и самых крупных частных компаний по разработке ПО более чем вдвое увеличила свои доходы. Внутри компании также произошли благоприятные перемены. Не случайно журнал «Forbs» в течение 14 лет называл *SAS* в числе компаний США, в которых приятнее всего работать. В 2010 г. *SAS* оказалась в списке таких компаний на первом месте.[24]

НАЦЕЛИВАНИЕ НА ФИРМЫ И ЗАКУПОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ

Успешный маркетинг на рынке бизнес для бизнеса требует, чтобы маркетологи знали, на компании какого типа нацеливать свои сбытовые усилия, а также с кем следует иметь дело в закупочных центрах этих организаций.

Нацеливание на фирмы. Как будет показано в гл. 8, маркетологи могут сегментировать рынок разными способами, чтобы решить, фирмам каких типов они будут продавать свои товары. Выявление секторов с наилучшими перспективами роста, с наиболее прибыльными покупателями и наиболее благоприятными возможностями имеет для компаний ключевое значение, как показывает пример *Timken*.

Timken

Когда *Timken*, занимающаяся изготовлением подшипников для компаний самых разных отраслей, обнаружила, что ее чистый доход и прибыль акционеров стали ниже, чем у конкурентов, она стала подозревать, что делает инвестиции не в самые прибыльные области бизнеса. Чтобы выявить предприятия, работающие в самых финансово привлекательных секторах, компания провела масштабное исследование рынка. Исследование показало, что одни покупатели обеспечивали большой объем сделок, но имели малый потенциал прибыли, а у других покупателей наблюдалась противоположная картина. В результате *Timken* переключила внимание с автомобильной промышленности на тяжелое машиностроение и аэрокосмическую и оборонную отрасли, а также внимательно проанализировала покупателей, которые были финансово непривлекательными. Производитель тракторов пожаловался, что цены *Timken* на подшипники для тракторов среднего класса слишком высоки. В ответ *Timken* предложила этой фирме закупать такие подшипники у другого поставщика, но продолжала поставлять ей подшипники для более мощных тракторов. Скорректировав свой товарный ассортимент, цены и коммуникации таким образом, чтобы обращаться к наиболее подходящим ей фирмам, *Timken* сумела заработать в 2007 г. $5,7 млрд.[25]

Необходимо заметить, что снижение темпов развития экономики наложило свои ограничения на отделы закупок крупных корпораций. В этих

условиях малый и средний бизнес открывают перед поставщиками новые возможности. Дополнительную информацию об этом новом многообещающем рынке см. во вставке «Маркетинг изнутри: большие продажи малому бизнесу». Прочитав ее, вы, в частности, узнаете о том, какие действия допустимы в сфере B2B, а какие нет.

При планировании своих сбытовых усилий, компании, работающие на деловом рынке, могут в случае необходимости принимать во внимание покупателей своих покупателей или конечных пользователей. Многие транзакции на рынке B2B осуществляются с фирмами, использующими покупаемые товары как компоненты или ингредиенты в товарах, которые они продают конечным пользователям. Более внимательное отношение к конечным пользователям помогло *Thomson Reuters* добиться высоких финансовых результатов.

Thomson Reuters

Перед тем как приобрести *Reuters*, глобального провайдера информационных услуг, *Thomson Corporation* провела масштабное исследование для лучшего понимания своих конечных покупателей. *Thomson* продавала информацию фирмам и профессионалам в финансовом, юридическом, бухгалтерском, научном и медицинском секторах, но понимала, что она знает гораздо больше, к примеру, о том, как менеджер по финансовым услугам делает закупки для целого отдела, чем о том, как брокеры или инвестиционные банкиры использовали данные исследований *Thomson* и другие ресурсы для принятия повседневных инвестиционных решений для своих клиентов. Сегментирование рынка по этим конечным потребителям, а не по покупателям и изучение того, как они рассматривали *Thomson* в сравнении с конкурентами, позволили фирме выявить рыночные сегменты, которые предоставляли растущие возможности. Для лучшего понимания этих сегментов *Thomson* проводила опросы и этнографические исследования на рабочих местах конечных пользователей. Используя так называемый метод «трех минут», исследователи объединяли наблюдение с подробными интервью для выяснения того, что делали конечные пользователи за три минуты до и через три минуты после того, как они использовали один из продуктов *Thomson*. Идеи, почерпнутые из результатов исследований, помогали компании разрабатывать новые продукты и делать приобретения, которые способствовали значительному увеличению доходов и прибылей в следующем году.[26]

КАК РАБОТАТЬ С ЗАКУПОЧНЫМ ЦЕНТРОМ?

Для того чтобы верно расставить акценты своей деятельности, участники закупочного центра должны ответить на следующие вопросы: «Кто участвует в принятии решения о закупках?», «На какие решения они оказывают влияние?», «Какова сила этого воздействия?», «Какие критерии оценки используются?» Рассмотрим следующий пример.

Компания продает больнице одноразовые медицинские халаты. Решение о закупке принимается центром в составе вице-президента по закупкам, старших медсестер и хирургов больницы. Вице-президент проводит анализ того, какие халаты (одноразового или многоразового использования) необходимы больнице. Если результаты говорят в пользу одноразовых халатов, старшая медсестра сравнивает продукцию различных компаний, их цены, рассматривает абсорбционные и антисептические характеристики халатов, их внешний вид, стоимость и обычно останавливает свой выбор на той марке, которая отвечает всем функциональным требованиям и имеет минимальную цену. Хирурги влияют на решение о покупке уже в процессе работы, выражая свое удовлетворение или неудовлетворенность конкретной маркой.

Компания, работающая на деловом рынке, как правило, не имеет точного представления о том, какой тип групповой динамики возобладает в процессе принятия решения о покупке ее товара. Получить такие сведения чрезвычайно сложно даже в тех случаях, когда организация располагает полезной информацией о сотрудниках закупочного центра как о личностях и о межличностных факторах, имеющих место в коллективе.

Небольшие компании-продавцы стремятся провести переговоры лишь с теми работниками фирмы-покупателя, которые оказывают ***реальное*** влияние на решение о закупках, а крупные поставщики стремятся к взаимодействию *со всеми* членами закупочного центра (торговые представители буквально следуют по пятам за каждым из них). Компаниям-поставщикам необходимо разработать специальные коммуникативные программы, которые помогут выявить факты скрытого влияния на решение о закупках и продолжать активное информирование покупателя.[27]

Маркетинг изнутри

Большие продажи малому бизнесу

Малые предприятия — имеющие в своем штате менее 500 сотрудников — составляют 99,7% всех фирм-работодателей, а кроме того, в них занято около половины всех работников, занятых в частном секторе. Они ежегодно обеспечивали от 60 до 80% чистого прироста числа рабочих мест на протяжении последнего десятилетия. По официальным данным, в США в 2007 г. было открыто почти 640 тыс. новых малых предприятий. Этим компаниям необходимо капитальное оборудование, технологии, материалы и услуги. Выйдем за пределы Соединенных Штатов и попытаемся представить количество новых компаний, ежегодно появляющихся по всему миру. Мы увидим огромный новый, постоянно растущий деловой рынок. Вот как пытаются охватить этот рынок две известные крупные компании:

- Доля малых и средних организаций в общем числе деловых партнеров компании *IBM* составляет 20%. Специально для них она запустила «Express» — серию программных и аппаратных средств, а также условий финансирования. *IBM* сотрудничает с региональными представителями, независимыми поставщиками программного обеспечения и торговыми посредниками, ежегодно тратя миллионы долларов на организацию телевизионной и печатной рекламы в поддержку услуг, предоставляемых малым и средним фирмам.
- *American Express* постоянно предоставляет новые возможности компаниям — представителям малого бизнеса, являющимся держателями ее кредитных карт. Именно небольшие фирмы ежемесячно тратят сотни тысяч долларов на наличные платежи. Помимо этого, *American Express* развивает свои ведущие подразделения, ответственные за взаимодействие с представителями малого бизнеса. Ради объединения различных услуг, веб-инструментов и программ предоставления скидок, организуемых совместно с другими гигантами, вроде *FedEx, JetBlue, Hertz* и *Hyatt*, компания даже создала систему под названием «OPEN». Эта сеть позволяет ее клиентам не только сократить общие затраты, но и служит для них стимулом к ведению учета на веб-сайте *American Express*.

Однако несмотря на то, что малые и средние предприятия открывают для крупных компаний новые возможности, они также ставят перед ними и большие задачи. Рынок чрезвычайно велик и фрагментирован по отраслям, размерам и возрастам организаций. Поддерживать отношения с партнерами на нем весьма не просто. Владельцы малых фирм, как правило, не предрасположены к долгосрочному планированию, а решения принимают по принципу «Куплю, когда понадобится». Вот несколько правил продаж малому бизнесу:

- **Не путайте малый бизнес со средним и наоборот.** Разница между компанией с ежегодным доходом в $1 млн и штатом из 10 человек и организацией с годовой прибылью в $50 млн и сотней сотрудников огромна. *IBM* старается кастомизировать свой интернет-портал (www.ibm.com/businesscenter/us), созданный специально для малых и средних предприятий из различных сегментов рынка, с помощью функции текстового чата и возможности обратиться в службу поддержки. Таким образом, покупатели

Производители должны периодически пересматривать распределение ролей представителей закупочного центра и степень их влияния на конечное решение. Годами стратегия продаж компании *Kodak* заключалась в продаже рентгеновской пленки напрямую техническому персоналу больничных лабораторий. И в какой-то момент ее маркетологи упустили из виду, что решения относительно закупок все чаще и чаще принимались администраторами больниц. Только когда объем продаж компании начал снижаться, представители *Kodak* осознали происшедшие в закупочной практике изменения, пересмотрели маркетинговую стратегию и разработали новую рекламную кампанию.

ПРОЦЕСС ЗАКУПКИ/ СНАБЖЕНИЯ

У любой осуществляющей закупки организации имеются свои цели, политика, процедуры, структуры и системы снабжения. В принципе, деловые покупатели оценивают стоимость имеющихся на рынке предложений и стремятся приобрести те из них, которые обеспечивают максимум выгод (экономических, технических, сервисных и социальных). Стимул делового покупателя к совершению покупки прямо пропорционален отношению получаемых им выгод к затратам на их приобретение.[28] Задача маркетолога состоит в том, что-

получают возможность в деталях обсудить любой интересующий их товар.

- **Не тратьте время ваших клиентов попусту.** Соблюдать это правило — значит не совершать «холодные звонки» по телефону, не устраивать демонстрации своих товаров, какими бы привлекательными они ни были, не затягивать с презентациями, когда клиенты все же дают на них согласие, и не таскать потенциальных покупателей на бесполезные ланчи и обеды.
- **Не усложняйте ваши отношения с клиентами.** Это правило является своего рода следствием предыдущего. Простота отношений с клиентами означает решение всех вопросов в ходе одной встречи, предоставление одного простого счета за все оказанные услуги и т. п. Корпорация *AT&T*, обслуживающая 3,9 млн организаций, численность персонала каждого из которых не превышает 100 человек, разработала для данного рынка специальную стратегию. Она осуществляет управление данными, организацию сетей, а также предоставляет некоторые другие услуги в рамках единого удобного предложения.
- **Используйте Интернет.** В своем исследовании принципов совершения покупок владельцами малых компаний специалисты из *Hewlett-Packard* пришли к заключению, что данные покупатели, как правило, не имеют возможности уделять процессу принятия решений много времени. Поэтому они предпочитают приобретать или как минимум изучать товары и услуги посредством Интернета. В связи с этим *HP* создала веб-сайт, предназначенный непосредственно для представителей среднего и малого бизнеса. Посетителей компания привлекает с помощью обширной рекламы, прямых почтовых рассылок, электронных почтовых кампаний, каталогов и специальных акций.
- **Не забывайте о прямом контакте.** Даже если первые контакты с владельцами малой компании осуществляются посредством Интернета, вам необходимо предложить им телефонный разговор или личную встречу.
- **Осуществляйте послепродажную поддержку.** Малому бизнесу нужны партнеры, а не болтуны. Когда *The DeWitt Company* — организация, специализирующаяся на товарах для ландшафтного дизайна со штатом сотрудников в 100 человек — закупила у немецкой компании *Moeller* крупную технику, президент *Moeller* приехал с личным визитом к генеральному директору *DeWitt* и лично проконтролировал исправность машин.
- **Делайте «домашнюю работу».** Управление малым или средним предприятием существенно отличается от управления крупной компанией. *Microsoft* создала у себя вымышленную малую фирму *Southridge* с условными руководителями и прочими сотрудниками, ответственными за принятие решений. На ее примере работники *Microsoft* практикуют новые стратегии сбыта.

Источники: Barnaby J. Feder, "When Goliath Comes Knocking on David's Door", *New York Times*, May 6, 2003, p. G13; Jay Greene, "Small Biz: Microsoft's Next Big Thing?" *BusinessWeek*, April 21, 2003, pp. 72–73; Jennifer Gilbert, "Small but Mighty", *Sales & Marketing Management* (January 2004): 30–35; www.sba.gov; www.openforum.com; www-304.ibm.com/businesscenter/smb/us.en.

бы создать выгодное предложение, обеспечивающее целевому покупателю непревзойденную ценность.

Поставщики делового рынка должны добиваться того, чтобы покупатели четко понимали, в чем особенности и в чем преимущества предложений разных фирм. Фрейминг (от *framing — установление рамок*) предполагает формирование у покупателей точки зрения, позволяющей фирме «наилучшим образом продвинуться вперед». Фрейминг может быть достаточно простым, например заключаться в том, чтобы покупатель понял все выгоды или экономии издержек, обеспечиваемые предложением фирмы. Или же он может оказывать влияние на мыслительные процессы, определяющие, какими видятся покупателю экономические аспекты закупки, владения, использования и ликвидации предлагаемых фирмой товаров. Фрейминг требует понимания того, как покупатели делового рынка думают о товарах и услугах и как они выбирают их в настоящий момент, и последующего определения того, как покупатели *должны* думать об этих товарах и услугах и выбирать их в идеале.

Многообразие поставщиков является той выгодой, которая не имеет конкретной цены, но которую покупатели делового рынка могут не замечать с риском для самих себя. Как считают руководители многих крупнейших компаний, наличие многих и разных поставщиков является

императивом бизнеса. Мелкие поставщики являются теперь наиболее быстро растущим сегментом современного делового ландшафта.

Pfizer

Pfizer, одна из крупнейших в мире фармацевтических фирм, рассматривает программу поддержания разнообразия своих поставщиков как важнейший инструмент развития связей с покупателями. Директор по развитию разнообразия Карен Бойкин-Таунс руководит приемом на работу новых специалистов и воспитанием собственных кадров фирмы, а также поддержанием тесных контактов с внешними покупателями и поставщиками. Для сохранения своего лидерства *Pfizer* во многом полагается на разнообразие своих сотрудников, создавая собственный «всемирный совет» и поддерживая работу института его «послов» во всех подразделениях компании. *Pfizer* направляет свои усилия по развитию разнообразия на женщин, представителей сексуальных меньшинств, инвалидов, афроамериканцев, а также выходцев из стран Латинской Америки, Океании и Карибского бассейна. Фирма потратила около $700 млн на закупки материалов и оборудования у 2400 компаний-поставщиков, которыми руководят женщины и представители национальных меньшинств. *Pfizer* даже разработал программу наставничества, которая направлена на выявление поставщиков из числа женщин и представителей национальных меньшинств и оказание им помощи в развитии — в виде содействия в разработке лучшего веб-сайта или лучшего бизнес-плана. Менеджеры *Pfizer* лично встречаются с руководителями организаций-поставщиков для выяснения того, в чем они действительно нуждаются.[29]

Раньше отделы по закупкам находились на нижних ступенях иерархической пирамиды компании (хотя отвечали за расходование значительных средств). В последнее время конкурентная борьба вынуждает многие фирмы повышать статус отделов закупок, а их руководители обычно получают ранг вице-президента. Теперь в таких отделах работают выпускники бизнес-школ, стремящиеся к карьерному росту. Новые, более стратегически ориентированные отделы по закупкам, решают задачу приобретения продукции высшего качества по минимальным ценам у избранных производителей. Некоторые международные компании повышают статус закупочного отдела до «департамента стратегического снабжения». В *Caterpillar* функции закупки сырья и комплектующих, управления складскими запасами, планирования выпуска продукции и организации перевозок сконцентрированы в одном отделе. Далее приводятся примеры компаний, которые выиграли от улучшения своих практик совершения деловых закупок.

- *Rio Tinto* — мировой лидер по разведке, добыче и переработке минеральных ресурсов — активно работает в Северной Америке и Австралии. Координация усилий с поставщиками требует больших затрат времени, и поэтому *Rio Tinto* стала использовать стратегию электронных закупок у одного крупного поставщика. Обе стороны получили от этого большие выгоды. Теперь заявки выполняются намного быстрее, а платежи от *Rio Tinto* к поставщику осуществляются не дольше чем за 10 дней.[30]
- Ведущая японская торговая фирма *Mitsu & Co.* владеет более чем 850 компаниями и дочерними фирмами. Когда *Mitsu* стала направлять заявки на покупку и осуществлять платежи в электронном виде, она сократила издержки закупочных операций на 50% и повысила удовлетворенность своих покупателей благодаря ускорению процесса их обслуживания.[31]
- *Medline Industries*, крупнейший частный производитель и дистрибьютор медицинских товаров в США, использует ПО для интеграции общей картины активности покупателей онлайн и в каналах прямых продаж. Результаты? Фирма повысила прибыльность торговых операций на 3%, показатель удержания покупателей на 10% и производительность труда своих торговых представителей на 20%.[32]

Тот факт, что закупочная деятельность организаций выходит на качественно новый уровень, означает, что компании-поставщики должны соответствующим образом подготовить свой торговый персонал к взаимодействию с более серьезными деловыми клиентами.

СТАДИИ ПРОЦЕССА ЗАКУПКИ

В этой главе мы рассмотрим стадии обычного процесса деловой покупки. Выделяют восемь этапов этого процесса, которые называют *фазами закупки*[33] (табл. 7.1). А сама модель получила название *сетки процесса закупки*.

В табл. 7.1 представлены этапы процесса закупки товаров для решения новых задач. В ситуациях

Таблица 7.1

Алгоритм процесса покупки: основные фазы процесса покупки деловых товаров *в применении к основным типам закупок*

		Классы закупок		
		новая задача	повторная покупка с изменениями	повторная покупка без изменений
Фазы закупки	1. Осознание проблемы	Да	Возможно	Нет
	2. Обобщенное описание потребностей	Да	Возможно	Нет
	3. Составление спецификации товара	Да	Да	Да
	4. Поиск поставщиков	Да	Возможно	Нет
	5. Запрос предложений	Да	Возможно	Нет
	6. Выбор поставщиков	Да	Возможно	Нет
	7. Спецификация порядка выполнения заказа	Да	Возможно	Нет
	8. Оценка результатов	Да	Да	Да

повторных закупок с изменениями и без изменений некоторые этапы будут укорочены или пропущены. К примеру, в ситуации повторной закупки без изменений у покупателя обычно имеется избранный поставщик или список производителей с оценками их деятельности. Таким образом, этапы поиска поставщика и запроса предложений опускаются.

ОСОЗНАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Процесс покупки начинается тогда, когда один из сотрудников компании осознает, что есть производственная проблема или потребность, которая может быть решена (удовлетворена) только с помощью приобретения товара или услуги. Осознание проблемы может быть результатом внешних или внутренних побудительных факторов. Роль внутренних факторов могут сыграть следующие события. Компания решает начать разработку нового вида продукции, а значит, появляется необходимость приобретения нового оборудования и материалов для его производства. Требуется ремонт или замена вышедшего из строя оборудования. Компанию не устраивает качество приобретенных у поставщика материалов, и она начинает поиски других источников. Менеджер по закупкам чувствует, что появилась возможность приобретения товара более высокого качества или более дешевого. Внешние побудительные мотивы покупателя возникают при посещении выставок, когда он знакомится с новыми рекламными обращениями, разговаривает с торговым представителем, предлагающим более качественные товары или более низкие цены на продукцию. Подтолкнуть покупателя к осознанию проблемы могут материалы, полученные по прямой почтовой рассылке, телемаркетинг и звонки с деловыми предложениями.

ОБОБЩЕННОЕ ОПИСАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ И СОСТАВЛЕНИЕ СПЕЦИФИКАЦИИ ТОВАРА

После осознания своих потребностей покупатель переходит к определению общих характеристик и объема требуемой продукции. При покупке обычных товаров проблем, как правило, не возникает. Но, когда предстоят закупки технически сложной продукции, для определения необходимых ее характеристик (показатели надежности, прочности, цена и др.), покупатель должен привлечь инженеров, непосредственных пользователей и т. д. На этой фазе процесса поставщик продукции может помочь покупателю, подробно проинформировав последнего о том, как именно предлагаемые товары способны удовлетворить потребности потенциального заказчика. Ниже приведен пример завоевания поставщиком конкурентного преимущества путем предложения своим покупателям дополнительных услуг.

После того как установлены общие потребности компании-покупателя, определяются характеристики товаров, способных удовлетворить эти потребности, составляется спецификация. Очень часто для этой цели в компании-покупа-

теле формируется инженерная группа по проведению анализа стоимости продукта (АСП). Цель *анализа стоимости продукта* состоит в определении возможных путей снижения издержек его производства. Тщательно исследуются все компоненты и детали продукта и определяются необходимые изменения в его конструкции, в действующих стандартах или методы сокращения производственных затрат. Группа АСП начинает исследование с анализа дорогостоящих компонентов предлагаемых продуктов, так как чаще всего стоимость 20% комплектующих, из которых изготовлен товар, составляет 80% всех материальных затрат. Группа выявляет детали, срок годности которых превышает сроки «жизни» самого товара, а затем определяет его оптимальные характеристики. Четко изложенные на бумаге характеристики продукта помогут покупателю отказаться от дорогих или не отвечающих принятым стандартам компонентов. После того как *Hewlett-Packard* впервые получил премию «За разработку процесса рециклинга» благодаря эффективному применению АСП, в прессе появился следующий хвалебный отзыв:

> *HP в течение многих лет занимался разработкой товаров, пригодных для промышленной утилизации. Фирма имеет несколько предприятий, занимающихся рециклингом, что позволяет ей определять те технические характеристики ее изделий, которые облегчают процесс их утилизации. HP разработал стандарты, устанавливающие четкие принципы проектирования, и списки контрольных вопросов, помогающих оценить и повысить возможности утилизации товара в процессе его проектирования. Процесс проектирования в HP предусматривает: использование модульной системы, позволяющей применять один и тот же элемент в разных изделиях; применение для закрепления элементов вместо клея специальных штырьковых конструкций; маркировку пластиковых деталей весом более 25 г в соответствии с международными стандартами ISO 11469 для ускорения сортировки материалов перед их утилизацией; сокращение номенклатуры используемых материалов; использование стандартных полимерных материалов; использование пластмасс, полученных в результате процесса рециклинга; использование пластиковых элементов, окрашиваемых в процессе их отливки, что позволяет отказаться от их покраски после изготовления.*[34]

Поставщики могут использовать знания об анализе стоимости продукта как повод для завоевания новых клиентов. Однако крайне важно помнить о необходимости недопущения чрезмерных издержек. Мексиканская компания *Cemex* имеет программу «Cemex Way», помогающую использовать высокие технологии для повышения общей эффективности взаимодействий с покупателями.[35]

ПОИСК ПОСТАВЩИКОВ

После определения желаемых характеристик товара компания-покупатель начинает поиск наиболее подходящих поставщиков. Ее сотрудники могут обратиться к справочникам торговых фирм, использовать электронные базы данных, запросить рекомендации других компаний, просмотреть рекламные объявления и посетить торговые выставки. Компании, ведущие деятельность на деловых рынках, размещают информацию о своих товарах, услугах и ценах в сети Интернет.[36] Развитие торговли через Интернет предполагает далеко идущие последствия, что в первую очередь касается поставщиков товаров и услуг. Оно способно изменить привычный образ процесса совершения покупок на многие годы вперед.[37] Компании, делающие закупки через Интернет, используют различные типы электронных рынков.

- **Веб-сайты с каталогами.** Компании могут заказать тысячи наименований товаров через электронные каталоги, распространяемые такими фирмами, как *Grainger's*.
- **Вертикальные рынки.** Компании, закупающие деловые товары (пластмассы, сталь, химикаты) или услуги (логистические или медийные), могут обращаться к специализированным веб-сайтам (так называемым е-хабам). Plastic.com позволяет покупателям пластмасс выбирать лучшие цены из предложений тысяч поставщиков.
- **Аукционные веб-сайты.** *Ritchie Bros.Auctioneers* является крупнейшей в мире фирмой по проведению аукционных торгов товарами промышленного назначения. Она владеет по всему миру более чем 40 аукционными веб-сайтами. В 2009 г. она продала на более чем 300 аукционах на $3,5 млрд бывшего в употреблении и нового оборудования, в том числе станков, грузовиков и других типов техники для строительной, транспортной, сельскохозяйственной, горнодобывающей, лесной, нефтеперерабатывающей и судостроительной отраслей. Хотя большинство людей предпочитает подавать заявки

на торги на *Ritchie Bros.auctions* лично, они могут также делать это онлайн в режиме реального времени на rbauction.com — многоязычном веб-сайте компании. В 2009 г. 33% участников торгов на *Ritchie Bros.auctions* подавали заявки через Интернет; в результате участники онлайновых аукционов приобрели оборудования на $830 млн.[38]

- **Спот-рынки** (биржи). На электронных спот-рынках цены меняются каждую минуту. ChemConnect.com — это онлайновая биржа для покупателей и продавцов химической продукции, например бензола, и ее успех особенно впечатляет на фоне многих потерпевших неудачу веб-сайтов. Сегодня она является крупнейшей онлайновой биржей химикатов с ежедневных объемом продаж свыше 1 млн баррелей. Такие покупатели, как *Vanguard Petroleum Corp* из Хьюстона, осуществляют около 15% своих спотовых покупок и продаж газового конденсата на торговом веб-сайте *ChemConnect*.
- **Частные биржи.** *Hewlett-Packard, IBM* и *Wal-Mart* имеют собственные биржи для связи через веб-сайт со специально приглашаемыми группами поставщиков и партнеров.
- **Бартерные рынки.** Участники бартерных рынков предлагают в качестве оплаты свои собственные товары и услуги.
- **Покупательские альянсы.** Несколько компаний, покупающих одни и те же товары, могут объединиться для создания закупочного консорциума для получения дополнительных скидок с объема. *TopSourse* — это альянс фирм, занимающихся оптовой и розничной торговлей продуктами питания.

Онлайновые закупки деловых товаров имеют ряд преимуществ: они позволяют снизить транзакционные издержки как для покупателя, так и для продавца, сокращают время между подачей заявки и доставкой товара, консолидируют системы закупок и создают более прочные связи между партнерами и покупателями. К их недостаткам относится то, что они способны ослабить лояльность поставщиков и покупателей и создать потенциальные проблемы безопасности.

ЭЛЕКТРОННЫЕ ЗАКУПКИ

Сегодня компании, скорее всего, продолжат поиск необходимых им товаров или услуг в Интернете на специализированных веб-сайтах — э-хабах. Все э-хабы можно разделить на два типа: *вертикальные*, специализирующиеся на тех или иных видах сырья (пластмассы, сталь, химикаты, бумага), и *функциональные* (логистика, медиазакупки, реклама, регулирование потребления энергии). Помимо этого, существуют еще три способа э-закупок:

- **Прямые связи с крупными поставщиками через экстранет.** Компания может подключить главных поставщиков к своей корпоративной сети. Например, можно организовать прямой канал поставок компьютерной техники с *Dell* или *Office Depot* и предписать работникам пользоваться именно им.
- **Закупочные альянсы.** Несколько крупных ритейлеров и производителей, такие как *Acosta, Ahold, Best Buy, Carrefour, Family Dollar Stores, Lowe's, Safeway, Sears, SUPERVALU, Target, Walgreens, Wal-Mart* и *Wegmans Food Markets*, образовали альянс для обмена данными 1SYNC. Крупные автопроизводители (*GM, Ford, DaimlerChrysler*) создали альянс *Covisint* по тем же причинам. Сейчас *Covicint* является ведущим провайдером услуг, помогающим интегрировать важнейшую деловую информацию и процессы, происходящие между партнерами, покупателями и поставщиками. В ближайшее время компания собирается начать предоставлять те же услуги в здравоохранении.
- **Корпоративные закупочные сайты.** *General Electric* создала *Trading Process Network* (*TPN*) — веб-сайт, на котором она размещает тысячи *запросов на предложения*, обсуждает условия поставок и размещает заказы.

Переход к электронным закупкам — это нечто гораздо большее, нежели просто приобретение и установка необходимого программного обеспечения. Данный процесс требует внесения изменений в стратегию и структуру закупок в организации. Однако использование системы электронных закупок предоставляет компании определенные выгоды: объединение и как следствие укрупнение закупок разных подразделений дает возможность получения оптовых скидок. Приобретение товаров у одних и тех же поставщиков снижает риск покупки некачественной продукции, а также устраняет необходимость участия в процессе большого количества сотрудников компании.

Привлечение потенциальных клиентов. Поставщику нужно обратить на себя внимание потенциальных клиентов. Для того чтобы найти хороших покупателей и убедить их совершить покупку, необходимо, чтобы маркетинговые и сбытовые организации использовали скоординированный многоканальный подход к исполнению роли консультанта, вызывающего доверие у потенциальных покупателей. Отделы маркетинга и сбыта должны совместно работать над выявлением того, что делает потенциального покупателя готовым к совершению покупки, и согласованно направлять ему необходимые сообщения по телефону, онлайн, в ходе личных коммерческих визитов, по почте и т. п.[39]

Отдел маркетинга должен добиваться правильного баланса между количеством и качеством потенциальных клиентов. Наличие слишком большого числа потенциальных клиентов, даже очень привлекательных, может создавать массу проблем и затруднять реализацию выгодных возможностей; наличие слишком малого числа потенциальных клиентов или наличие клиентов с низкой привлекательностью разочаровывает и деморализует персонал поставщика.[40] Чтобы активно привлекать потенциальных покупателей, поставщик должен знать о них как можно больше. Необходимую для этого информацию можно получить у таких фирм, как *Dun & Bradstreet* и *InfoUSA*, или на веб-сайтах *JigSaw* и *LinkedIn*.[41]

В задачу компании-поставщика входит помещение информации о своих товарах и услугах в крупные онлайновые каталоги, разработка мощной рекламной кампании или компании по стимулированию сбыта, формирование репутации. Зачастую выполнение данной задачи подразумевает создание продуманного и легкого в использовании веб-сайта.

Поставщики, производственные мощности которых не соответствуют требованиям покупателя, и те из них, кто имеет негативный деловой имидж, будут отвергнуты. Если поставщик устраивает компанию-покупателя, руководство последней может принять решение о командировке на предприятие производителя своих представителей для проверки технологии производственного процесса и ознакомления с персоналом. После оценки всех кандидатов производителей компания-покупатель составляет узкий список подходящих поставщиков. Многие профессиональные закупщики уже заставили поставщиков изменить свой маркетинг и тем самым повысить вероятность «преодоления планки».

ЗАПРОС ПРЕДЛОЖЕНИЙ

На этом этапе процесса покупатель запрашивает предложения производителей. Если компании предстоит дорогая и сложная покупка, ей понадобятся детальные предложения в письменной форме от каждого отобранного поставщика. После анализа всех предложений покупатель вычеркнет из своего списка некоторые кандидатуры и предложит оставшимся провести официальную презентацию продукции.

Следовательно, производители товаров промышленного назначения должны владеть искусством составления и устной презентации предложений. Предложение в письменном виде должно являться маркетинговым, а не просто техническим документом. Устная презентация призвана вызывать у потенциальных покупателей чувство доверия к товару, подчеркивать тот факт, что производственные возможности поставщика выгодно отличают его потенциал от конкурентов. Предложение и продажа часто требуют командных усилий. Фирма *Cutler-Hammer* из города Питтсбург формирует группы продавцов для конкретных регионов, отраслей или сегментов покупателей. Это позволяет продавцам работать не в одиночку, а совместно использовать имеющиеся у них знания и опыт.[42]

ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

Перед тем как выбрать компанию-поставщика, закупочный центр определяет его желаемые характеристики и степень их относительной важности. Затем проводится оценка каждого кандидата и выбирается тот, кому удалось набрать наибольшее количество баллов. Как правило, для этого используется модель оценки, приведенная в табл. 7.2.

Маркетологам необходимо знать, как именно заказчики проводят такую оценку.[43] В результате исследований установлены восемь основных методов оценки потребительской ценности товара. Как правило, компании-покупатели используют простые методы оценки, несмотря на то что сложные методики позволяют получить более четкую картину воспринимаемой ценности. (См. «Памятка маркетолога: разработка убедительных предложений ценности для покупателей».)

Выбор поставщика и относительная значимость его характеристик зависят от типа заку-

Таблица 7.2

Примерная оценка характеристик компании-поставщика

Характеристика	Весовой коэффициент оценки				
	значимость характеристики	плохо (1)	удовлетворительно (2)	хорошо (3)	отлично (4)
Цена	0,30				x
Репутация поставщика	0,20			x	
Надежность товара	0,30				x
Уровень сервиса	0,10		x		
Гибкость поставщика	0,10			x	
Общая оценка: 0,3(4) + 0,2(3) + 0,3(4) + 0,1(2) + 0,1(3) = 3,5					

почной ситуации. Соблюдение сроков поставок, цена на продукцию и репутация поставщика приобретают особую важность при заказах рутинных товаров. При закупках товаров, предназначенных для решения функциональных проблем (к примеру, копировальных аппаратов), на первый план выходят надежность техники, уровень сервиса и гибкость поставщика.

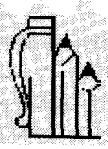
Как справляться с требованиями снижения цены. Прежде чем сделать окончательный выбор, закупочный центр может провести переговоры с кандидатами для завершающего согласования цен и условий поставок. Несмотря на заметные тенденции к овладению стратегическими источниками ресурсов, стремлению к партнерству и работе в командах, большая часть времени тратится на переговоры о ценах. Число покупателей, ориентированных на цену, может быть разным в разных странах в зависимости от предпочтений покупателей к разным формам сервиса и характеристик организации покупателя.[44]

Производители могут ответить на предложение о снижении цены на продукцию несколькими способами: представить аргументы, свидетельствующие, что с учетом сроков эксплуатации их товаров цены на них фактически будут ниже цен конкурентов; обратить внимание покупателя на качество услуг, особенно тех, которые выгодно отличают их от соперников. Исследования показывают, что сервисная поддержка и личные взаимодействия, а также ноу-хау поставщика и его способность сократить время выхода покупателя на рынок могут иметь решающее значение для достижения статуса привилегированного поставщика.[45]

Повышение производительности помогает ослабить требования снижения цены. В *Burlington Nothern Santa Fe Railway* 30% размера премий ее работников зависит от числа перевозимых вагонов в расчете на одну милю пути.[46] Некоторые фирмы используют собственные технологии для разработки новых решений для покупателей. С помощью интернет-технологии и онлайновых инструментов *Vistaprint* может предлагать профессиональные полиграфические услуги тем малым предприятиям, которые прежде не могли их себе позволить.[47]

Некоторые компании предпочитают привлекать покупателей, ориентированных на цену, путем установления более низкой цены на свою продукцию и предложения более строгих условий: 1) фиксирование объема приобретаемого товара; 2) невозможность возврата денежных средств; 3) невозможность внесения изменений в заказ или конструкцию изделия; 4) отсутствие сопутствующих услуг.[48]

- *Cardinal Health* установила схему денежных бонусов и систему начисления призовых баллов, количество которых зависит от объема приобретаемого деловым покупателем товара. Баллы могут быть обменены на дополнительные товары или бесплатные консультации.
- *GE* устанавливает в производимые ею двигатели для самолетов и железнодорожных составов диагностические датчики и назначает цены на свою продукцию в зависимости от выраженного в часах времени работы оборудования.
- *IBM* теперь скорее является компанией по оказанию услуг, дополнительно выпускающей материальные товары, а не производителем, оказывающим дополнительные услуги. Например, вместо простой продажи компьютеров *IBM* может поставлять вычис-



ПАМЯТКА маркетолога

Разработка убедительных предложений ценности для покупателей

Для того чтобы устанавливать премиальные цены на высококонкурентном рынке B2B, фирмы должны разрабатывать убедительные предложения ценности для покупателей. Первый шаг заключается в исследовании покупателей. Вот какими методами его можно выполнить:

1. *Внутренняя инженерная оценка*. В ходе лабораторных тестов инженеры компании оценивают эксплуатационные характеристики продукта. Слабой стороной метода является то, что он не учитывает разную экономическую ценность товара в различных условиях его использования.
2. *Оценка потребительской стоимости товара*. С покупателями проводится интервью о составляющих стоимости предлагаемого товара-новинки по сравнению с существующими изделиями. Задача компании-производителя в данном случае — определение того, как высоко покупатель ценит каждый элемент товара.
3. *Оценка ценности фокус-группой*. Фокус-группа из числа клиентов компании оценивает ценность каждого рыночного предложения.
4. *Прямое наблюдение*. Покупателей просят определить прямую денежную ценность одного или нескольких изменений в рыночном предложении.
5. *Совместный анализ*. Покупателей просят составить рейтинг характеристик нескольких рыночных предложений или концепций. С помощью статистического анализа определяется имплицитная ценность каждого атрибута рыночного предложения.
6. *Бенчмаркинг*. Покупателям демонстрируют «стандартное» предложение, а затем предлагают сравнить его с новым рыночным предложением и определить, насколько больше они готовы заплатить за него. В некоторых случаях целесообразно выяснить, какую сумму денег готовы отдать покупатели при снижении качества некоторых атрибутов «контрольного» предложения.
7. *Композиционный подход*. Покупателям предлагается определить денежную стоимость для каждого из трех уровней определенного атрибута. Аналогично оцениваются и другие характеристики рыночного предложения. Полученные стоимостные оценки суммируются, и на их основе формируется конкретное предложение.
8. *Рейтинг важности*. Покупателей просят определить важность различных характеристик товара (услуги), а также составить рейтинг компаний-поставщиков на основе соответствия выделенным атрибутам предлагаемой ими продукции.

После проведения такого исследования вы можете уточнить предложение ценности для покупателя, следуя нескольким важным правилам. Во-первых, четко сформулируйте свое заявление о ценности, наглядно показав отличие ваших предложений от предложений конкурентов по тем параметрам, которые имеют наибольшее значение для покупателей. *Rockwell Automation* установила, что заботящиеся об экономии издержек покупатели будут покупать ее насосы, а не насосы конкурентов, поскольку эти покупатели будут ориентироваться на принятые в качестве отраслевых стандартов показатели функциональности и эффективности: расход электроэнергии, среднее количество часов работы в году и т. д. Кроме того, нужно сделать очевидными финансовые выгоды выбора вашего предложения.

Во-вторых, документально зафиксируйте доставляемую вашими предложениями ценность, подготовив письменные отчеты об экономии издержек или об иных дополнительных выгодах, которые получили существующие покупатели благодаря использованию ваших предложений. Производитель химикатов *Akzo Nobel* провел двухнедельное исследование на предприятии своего покупателя, чтобы зафиксировать выгоды от поставляемого им особо чистого химического вещества.

В-третьих, убедитесь, что метод создания предложения ценности для покупателей правильно применяется в компании и что за улучшение этого предложения работники получают вознаграждение. *Quaker Chemicals* реализует программы для своих менеджеров, предусматривающие проведение конкурсов на составление лучших предложений.

Источники: James C. Anderson, Nirmalya Kumar, and James A. Narus, *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets*, (Boston: Harvard Business School Press, 2007); James C. Anderson, James A. Narus and Wouter van Rossum, "Customer Value Propositions in Business Markets", *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 2–10.

лительные мощности по запросу (как «видео по запросу»).

Продажа решения может ослабить требование снижения цены. Она осуществляется в разных формах, примеры которых приведены ниже:[49]

- Решения, направленные на повышение доходов покупателя. *Hendrix UTD* использовал своих консультантов по продажам, чтобы помогать фермерам добиваться суточного привеса бычков на 5–10% большего, чем у конкурентов.

- Решения, направленные на снижение рисков покупателя. *ICIExplosive* разработала более безопасный способ доставки взрывчатых веществ в места добычи полезных ископаемых.
- Решения, направленные на снижение издержек покупателей. Работники *W. W. Grainger* проводят много времени на предприятиях своих покупателей, помогая снижать затраты на управление движением материалов.

Все больше фирм ищут решения, которые настолько повышают выгоды и снижают издержки, что позволяют не заботиться о снижении цены. Рассмотрим следующий пример.

Lincoln Electric

Lincoln Electric имеет давнюю традицию сотрудничества с покупателями в рамках своей «Программы гарантированного снижения издержек». Когда покупатель начинает настаивать на том, чтобы дистрибьютор снизил цену до уровня цен конкурентов, компания и дистрибьютор официально обещают ему, что в течение следующего года они добьются на предприятии покупателя сокращения издержек, которое превысит разницу между ценами покупки у *Lincoln* и у ее конкурентов. *Holland Brinkley Company*, крупный производитель комплектующих для тракторных прицепов, в течение многих лет покупает у *Lincoln* сварочные электроды. Когда *Brinkley* начала поиски поставщиков более дешевых электродов, *Lincoln Electric* разработала пакетное предложение, направленное на сокращение издержек и совместную работу по поиску резервов. Это предложение обещало экономию в $10 тыс., но в конечном итоге обеспечило экономию в сотни тысяч долларов, способствовало росту бизнеса и дальнейшему укреплению партнерских отношений между покупателем и поставщиком.[50]

Разделение рисков и выгод способно компенсировать снижение цен, которого требуют покупатели. Предположим, что *Medline*, занимающаяся поставками для больниц, подписывает соглашение с *Highland Park Hospital*, обещая экономию средств в $350 тыс. за 18 месяцев в обмен на десятикратное увеличение объемов поставок. Если *Medline* не выполнит своего обещания, она компенсирует недополученную экономию средств. Если же *Medline* намного перевыполнит свое обещание, то она получит часть достигнутой экономии. Чтобы сделать такое соглашение работоспособным, поставщик должен помогать покупателю составлять «историческую» базу данных, договариваться о совместном измерении выгод и издержек и создавать механизм разрешения возможных споров.

Число поставщиков. В функции закупочного центра входит и рассмотрение вопроса об оптимальном количестве компаний-продавцов. Число поставщиков таких компаний, как *Ford*, *Motorola* и *Honeywell*, уменьшилось на 20–80%. Более того, компании стремятся к тому, чтобы каждый выбранный ими поставщик нес ответственность за определенный компонент производственной системы покупателя, требуют от производителей непрерывного контроля качества продукции, постоянного совершенствования производственного процесса, а также ежегодного снижения цен на определенный оговоренный процент. Современные компании тесно сотрудничают с поставщиками во время разработки своих новых продуктов и высоко ценят предложения партнеров.

Более того, начинает набирать силу тенденция радикального сокращения числа поставщиков (до одного). Одной из причин, по которой компании не хотят отказываться от нескольких источников поставок в пользу единственного, является угроза забастовок, другой — опасения, что комфортные условия приведут к снижению их конкурентоспособности.

СПЕЦИФИКАЦИЯ ПОРЯДКА ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАКАЗА

После окончательного отбора поставщиков компания-покупатель приступает к составлению заказа на поставку, в котором указываются технические характеристики продукции, требуемое ее количество, ожидаемое время поставки, условия возврата, гарантии и т. д. Многие деловые покупатели предпочитают брать тяжелое промышленное оборудование в лизинг. Лизингополучатель имеет ряд преимуществ: он сохраняет капитал, получает в распоряжение самые современные товары, улучшенное обслуживание, а также некоторое преимущество при уплате налогов. Выгода лизингодателя же заключается в более высоком чистом доходе и возможности продавать товар тем покупателям, которые не могут позволить себе оплатить всю покупку сразу.

В отношении товаров, необходимых для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации оборудования, покупатели постепенно отходят от практики периодических заказов в пользу заключения комплексных контрактов. Оформле-

ние нового заказа на продукт, запасы которого на складах иссякли, обходится недешево и занимает время. Покупатель также стремится к снижению доли мелких заказов, большое число которых приводит к возрастанию складских издержек. Комплексный контракт оформляет долгосрочное сотрудничество сторон, при котором компания-производитель обязуется осуществлять повторные поставки покупателю по мере необходимости в течение всего срока, оговоренного в контракте. Поскольку запасы продукции хранятся на складах поставщика, такая практика получила название «плана поставок, не предусматривающего складирования». При возникновении необходимости в новой партии товара покупатель ставит в известность производителя, который исполняет свои обязательства. Связи между покупателем и поставщиком укрепляются, что подрывает позиции конкурентов последнего. Сотрудничество длится до тех пор, пока покупатель удовлетворен ценами, качеством продукции и сервисом.

Компании, опасающиеся дефицита ключевого сырья, предпочитают закупать и складировать необходимые им товары большими партиями. Для обеспечения гарантированного поступления материалов они подписывают с поставщиками долгосрочные контракты. *DuPont*, *Ford* и некоторые другие крупные компании считают долгосрочное планирование поставок основной обязанностью менеджеров по закупкам. Компания *General Motors*, к примеру, предпочитает заключать контракты с небольшим числом поставщиков, располагающихся в непосредственной близости от ее заводов и производящих высококачественные детали для автомобилей. Кроме того, для облегчения транзакций и снижения связанных с ними издержек компании-поставщики используют Интернет и подключают к корпоративной сети своих основных клиентов. Покупатели вводят данные заказа в компьютер, и они автоматически передаются поставщику. Некоторые организации идут еще дальше, возлагая обязанность по выполнению заказов непосредственно на самих поставщиков. Поставщики в таких случаях обладают всей необходимой информацией, касающейся товарных запасов их клиентов, и при необходимости пополняют их: образуется система непрерывного пополнения запасов. *Plexco International AG* поставляет системы освещения крупнейшим мировым автопроизводителям. Ее программа сотрудничества с 40 поставщиками, предусматривающая непрерывное пополнение запасов, обеспечивает значительную экономию времени и издержек и позволяет компании использовать бывшие складские помещения под производственные цеха.[51]

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Компания-покупатель периодически оценивает работу поставщика. Принято выделять три метода оценки результатов сотрудничества. Компания-покупатель может обратиться к конечным пользователям своих товаров с просьбой высказать суждение о качестве материалов и комплектующих продукта и, используя различные веса полученных оценок, определить качество работы поставщика по нескольким критериям. Еще один метод оценки — расчет общей суммы потерь, связанных с неудовлетворительной работой поставщика. Полученные результаты определяют решение о продолжении сотрудничества, внесении корректив в контракт или отказе от поставок.

Для поощрения квалифицированной работы менеджеров по закупкам многие компании организовали так называемые системы стимулов. Их суть идентична системам начисления бонусов торговому персоналу. Подобные вознаграждения побуждают менеджеров по закупкам стремиться к заключению более выгодных для компании контрактов.

МЕНЕДЖМЕНТ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОКУПАТЕЛЯМИ НА ДЕЛОВОМ РЫНКЕ

Поставщики и покупатели товаров производственного назначения используют различные способы управления своими взаимоотношениями.[52] Их объединяет схожесть цели: повышение эффективности и производительности. Кроме того, к сближению организации подталкивают такие тенденции, как управление цепочками поставок, привлечение поставщиков на ранних этапах разработки новых товаров, создание закупочных альянсов и т. д.[53] Правильное развитие взаимоотношений с предприятиями-партерами — одна из непременных составляющих любой программы холистического маркетинга.

Поставщики товаров для рынка B2B все чаще используют онлайновые социальные медиа для создания корпоративных блогов, распространения онлайновых пресс-релизов и участия в дис-

куссиях на онлайновых форумах для общения с существующими и потенциальными покупателями.

Tellabs

Tellabs, конкурирующая с такими гигантами отрасли, как *Alcatel-Lucent* и *Cisco Systems*, успешно занимается проектированием телекоммуникационного оборудования, позволяющего распространять голосовые сообщения, видеозаписи и большие массивы данных по коммуникационным сетям. Чтобы дифференцировать себя от конкурентов, *Tellabs* решила разработать маркетинговую кампанию, нацеленную на технически грамотных конечных пользователей тех продуктов, которые продавались ее покупателями. Кампания под девизом «Вдохни новую жизнь» была ориентирована на провайдеров телекоммуникационных услуг, чтобы продемонстрировать рынку, как *Tellabs* понимает потребности нового поколения пользователей информационных технологий и предоставляет решения, удовлетворяющие эти потребности. После того как проведенное исследование показало, что пользователи в пять раз чаще слушали звуковые подкасты, чем читали печатную рекламу, и в два раза чаще смотрели рекламные видео, чем слушали подкасты, *Tellabs* решила использовать шестиминутные видеосюжеты о «технологических достижениях» вместо традиционных рекламных роликов. Ее видео, размещавшиеся на YouTube, Google Video и корпоративном веб-сайте, загружались пользователями более 100 тыс. раз. Добавляя новый подкаст один-два раза в месяц, *Tellabs* установила, что ее кампания обеспечила в три раза большее число воздействий на покупателей в расчете на один затраченный доллар, чем традиционная кампания с помощью интернет-рекламы.[54]

ПРЕИМУЩЕСТВА ВЕРТИКАЛЬНОЙ КООРДИНАЦИИ

О том, что степень вертикальной координации между участниками процесса купли-продажи должна быть больше, дабы процесс этот из простых транзакций перерастал в нечто для обеих сторон более ценное,[55] написано немало. Одной из предпосылок к нормальным длительным отношениям считается обоюдное доверие. О ключевых аспектах такого доверия читайте во вставке «Маркетинг изнутри: что лежит в основе корпоративного доверия?» Знание того, что имеет значение для отношений партнеров, также является важным фактором укрепления связей между фирмами.[56]

На развитие отношений между деловыми партнерами влияют различные силы.[57] В частности, отношения между покупателями и поставщиками варьируют в зависимости от четырех факторов: наличия альтернатив, важности источника поставок, сложности поставки и динамизма поставщика. Исходя из этих факторов, мы можем классифицировать отношения между покупателями и поставщиками следующим образом:[58]

1. **Базовая купля-продажа**: относительно простые, рутинные обмены с умерено высоким объемом сотрудничества и информации.
2. **Голые сделки**: то же, что и базовая купля-продажа, но продавец лучше адаптируется, а объемы сотрудничества и информационного обмена меньше.
3. **Контрактные транзакции**: характеризуются низким уровнем доверия, сотрудничества и взаимодействия; порядок обмена определяется формальным контрактом.
4. **Обычные поставки**: традиционная ситуация снабжения, когда доминирующее влияние оказывает конкуренция, а не кооперация.
5. **Кооперативные системы**: в операционном смысле сопровождаются тесным сотрудничеством, однако ни одна из сторон не демонстрирует структурной заинтересованности в виде юридических обязательств или адаптации к нуждам другой.
6. **Коллаборация**: доверие и заинтересованность высоки, что ведет к образованию истинного партнерства.
7. **Взаимная адаптация**: и покупатель, и продавец во многом подстраиваются друг под друга, но доверие или сотрудничество при этом не обязательно высокие.
8. **Покупатель — король**: продавец и покупатель связаны тесным сотрудничеством, однако продавец адаптируется к потребностям покупателя, не рассчитывая на особые изменения со стороны последнего.

Однако со временем роли в отношениях могут меняться под влиянием новых обстоятельств.[59] Потребности некоторые фирм могут быть удовлетворены и относительно простым сотрудничеством с поставщиками. Тесных отношений такие фирмы не требуют, да они им и не нужны. И наоборот, некоторые поставщики не считают необходимым тратить силы на развитие отношений с заказчиками, потенциал роста которых заве-

Маркетинг изнутри

Что лежит в основе корпоративного доверия?

Теснота связей и отношений между фирмами зависит от того, насколько они доверяют друг другу. *Доверием к компании* называют то, в какой степени покупатели верят в способность этой компании разрабатывать товары и услуги, удовлетворяющие их потребности и желания. Это доверие включает репутацию, достигнутую фирмой на рынке, и лежит в основе прочных взаимоотношений. Компании трудно установить прочные отношения с другими фирмами, если ее не рассматривают как действительно заслуживающую доверия.

Доверие к компании, в свою очередь, зависит от трех факторов:

- **Опыт компании** — то, в какой степени компания считается способной производить и реализовывать товары или оказывать услуги.
- **Честность компании** — то, в какой степени компания рассматривается как открытая, надежная, восприимчивая к потребностям покупателей.
- **Симпатия к компании** — то, в какой степени компания нравится, кажется привлекательной, престижной, динамичной и т. п.

Другими словами, заслуживающая доверия компания рассматривается как специалист в своем деле, она действует в интересах своих покупателей, и с ней приятно работать.

Доверие — один из основополагающих факторов взаимоотношений компании с другими фирмами. Доверие проявляется в готовности фирмы положиться на своих партнеров по бизнесу и ее уверенности в работе с этими партнерами. На деловом рынке доверие определяется рядом межличностных и межорганизационных факторов, таких как воспринимаемая компетентность, целостность, честность, доброжелательность фирмы. На доверии сказываются как личные контакты между сотрудниками фирмы, так и мнения о фирме в целом, причем по мере сотрудничества с компанией доверие к ней может меняться.

Особый случай проблемы доверия — электронные рынки. Надо сказать, что к своим онлайновым бизнес-партнерам фирмы зачастую предъявляют более строгие требования. Деловые покупатели опасаются того, что не получат заказанные товары нужного качества в нужное время и в нужном месте. Продавцы, с другой стороны, опасаются, что им не перечислят деньги вовремя (а то и вовсе), и ломают голову над тем, какой кредит предоставлять клиентам. Некоторые фирмы, такие как *Ryder Systems* (транспортные услуги и управление цепочками поставок), пользуются специальными приложениями и услугами служб, помогающих определить, насколько можно доверять той или иной компании.

Источники: Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing* 58, no. 3 (1994): 20–38; Christine Moorman, Rohit Deshpande, Gerald Zaltman, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing* 57 (January 1993): 81–101; Kevin Lane Keller, David A. Aaker, "Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions", *Corporate Reputation Review* 1 (August 1998): 356–378; Bob Violino, "Building B2B Trust", *Computerworld*, June 17, 2002, p. 32; Richard E. Plank, david A. Reid, Ellen Bolman Pullins, "Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19, no. 3 (Summer 1999): 61–72.

домо ограничен. В одном из исследований было установлено, что наиболее тесные отношения между покупателями и поставщиками возникают тогда, когда поставки имеют для покупателя большое значение и когда снабжение связано с разного рода трудностями (например, спецификация включает множество требований или число поставщиков мало).[60] В другом исследовании был сделан вывод, что повышенная вертикальная координация заказчика и поставщика, достигаемая посредством обмена информацией и планирования, обычно необходима только в условиях высокой неопределенности среды и при умеренном объеме инвестиций.[61]

ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ: РИСК И ОППОРТУНИЗМ

При формировании отношений покупатель-поставщик действуют две противоположно направленные силы: защита собственных интересов и приспособление к интересам другой стороны. Вертикальная координация может способствовать сплочению покупателя и продавца, однако в то же время представлять риск для их специальных инвестиций. *Специальными инвестициями* называют расходы, связанные с конкретной компанией — партнером по цепочке создания ценности (например, в обучение персонала партнерской

компании, в оборудование, в рабочие процедуры или системы).[62] Специальные инвестиции помогают фирмам увеличивать прибыль и упрочивать свои позиции на рынке.[63] Например, компания *Xerox* тесно сотрудничала со своими поставщиками при разработке кастомизированных процессов и компонентов, благодаря которым затраты на производство копировальной техники удалось снизить на 30–40%. В свою очередь, поставщики получили гарантии на определенное количество заказов, а также углубленное понимание потребностей своих заказчиков и хорошо зарекомендовали себя в глазах *Xerox*.[64]

Однако специальные инвестиции — это риск и для покупателя, и для поставщика. Из транзакционной теории курса экономики мы знаем, что поскольку эти инвестиции являются невозвратимыми, они привязывают «инвесторов» к определенному партнерству. Возможно, партнерам придется раскрыть конфиденциальную информацию о затратах и процессах. Покупатель понимает, что в случае смены поставщика ему предстоят ощутимые затраты, а поставщик рискует своими будущими контрактами, ведь он уже перенастроился на конкретного покупателя и/или поделился с ним своими технологиями или знаниями. Приведем конкретный пример.[65]

Производитель автомобильных комплектующих получает заказ на поставку на конвейер (в качестве оригинального оборудования, OEM) одного из узлов двигателя. Контракт заключается сроком на один год и на эксклюзивных условиях: для поставщика это гарантия того, что его затраты на организацию производства необходимого компонента окупятся. Правда, поставщик может быть связан обязательством (неформальным) сотрудничать с инженерами фирмы — производителя автомобилей с помощью компьютерной связи или иначе: обмениваться детальной технической информацией, координировать частые изменения в конструкции узла и технологии его производства в течение всего срока контракта. Заказчик благодаря такому взаимодействию может снизить свои затраты и/или повысить качество. В любом случае повышается его скорость реагирования на нужды рынка. Для поставщика же такое «общение» — потенциальная угроза его интеллектуальной собственности.

Когда покупателям трудно отслеживать работу поставщиков, последние могут уклоняться от исполнения своих обязанностей и не предоставлять ожидаемую заказчиком ценность. Подобные «уклонения от своих обязательств или недопоставки в рамках формальных или неформальных договоренностей» можно назвать *оппортунизмом*.[66] Дело может доходить до откровенно корыстного умысла и осознанного искажения действительности в нарушение договорных обязательств. Так, в 1996 г. компания *Ford* при разработке новой модели «Taurus» поручила весь этот процесс одному поставщику, *Lear Corporation*. Тот подписал контракт, который по разным причинам не смог исполнить. По заявлениям *Ford*, их партнер нарушил сроки, не уложился в требования по массе и цене машины и поставил узлы, которые просто не работали.[67] У оппортунизма есть и более пассивная форма: неготовность к приспособлению к меняющимся условиям или отказ от такого приспособления.

Проблема оппортунизма состоит в том, что фирмам приходится тратить на контроль и мониторинг ресурсы, которые можно было бы использовать более продуктивно. В случаях когда оппортунизм поставщиков носит «скрытый» характер, формальные договоры ничем не помогут. Когда специализация основных средств поставщика высока, когда отслеживать его поведение трудно, а также когда поставщик не отличается хорошей репутацией, вместо договорных отношений чаще образуются совместные предприятия.[68] Когда же поставщик имеет высокую деловую репутацию, он с большей вероятностью будет избегать оппортунизма, дабы защитить этот ценный нематериальный актив.

С увеличением временны́х горизонтов сотрудничества и повышением общности интересов заказчиков и поставщиков в отношении к специальным инвестициям может наметиться перелом: от экспроприации (оппортунизма со стороны заказчика) к сотрудничеству (уменьшению оппортунистических проявлений).[69]

НОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ И ДЕЛОВЫЕ ПОКУПАТЕЛИ

Ведущие фирмы умело используют новую технологию для улучшения способов ведения бизнеса со своими покупателями на рынке B2B. Далее приводится несколько примеров того, как они переделывают свои веб-сайты, улучшают результаты поисков, умело используют e-mail, участвуют в дискуссиях в социальных медиа, организуют веб-семинары и создают подкасты для повышения эффективности своего бизнеса.

- *Chapman Kelly* предоставляет аудиторские и другие способствующие снижению издержек услуги, чтобы помогать фирмам сокращать свои затраты на медицину и страхование. Первоначально компания пыталась приобретать новых клиентом посредством традиционных «холодных» звонков и других подобных методов продаж. После изменения дизайна веб-сайта и оптимизации работы поисковика веб-сайта таким образом, чтобы название компании оказывалось ближе к верхним строкам списка результатов онлайнового поиска, доходы компании выросли вдвое.[70]
- *Hewlett-Packard* начал осуществлять рассылку по e-mail информационных листков «Технология в действии», чтобы добиться удержания своих существующих покупателей. Содержание и формат информационного листка выбирались на основе результатов углубленного исследования желаний покупателей. *Hewlett-Packard* тщательно измерял эффекты рассылки информационных листков и установил, что улучшение рассылаемых по e-mail продуктов помогло избежать лишних звонков от потенциальных покупателей с обращениями об оказании консультационной помощи и таким образом сэкономить миллионы долларов.[71]
- *Emerson Process Management* разрабатывает автоматические заводы для химических и нефтеперегонных заводов. Блог компании, посвященный вопросам автоматизации заводов, посетили тысячи читателей, любящих узнавать последние новости и обмениваться своими мнениями. Ежемесячно этот блог привлекает от 35 тыс. до 40 тыс. регулярных посетителей и обеспечивает еженедельное получение пяти-семи новых покупателей. С учетом того, что стоимость продаваемых компанией систем достигает нескольких миллионов долларов, отдача от инвестиций в блог оказывается необычайно высокой.[72]
- Станкостроительная фирма *Makino* устанавливает отношения с конечными покупателями, регулярно проводя отраслевые веб-семинары, обычно по три в течение месяца. Фирма подготавливает онлайновый контент, например о том, как эффективнее использовать станки или оптимизировать процесс металлообработки, представляющий интерес для инженеров из других машиностроительных фирм и из других отраслей. База данных, в которую заносится информация об участниках веб-семинаров, позволяет *Makino* снижать затраты на маркетинг и повышать эффективность и результативность своих маркетинговых усилий.[73]
- *Cognos*, приобретенная *IBM* в январе 2008 г., предоставляет компьютерные программы и услуги для управления деловой информацией и повышения эффективности бизнеса, помогающие компаниям улучшать результаты своей финансовой и оперативной деятельности. Для повышения своей заметности и улучшения отношений с покупателями *Cognos* регулярно раз в шесть недель выпускала в радиоэфир 30-минутные подкасты на тему маркетинга, лидерства, управления бизнесом и т. п. Эти подкасты, привлекшие 60 тыс. подписчиков, прямо или косвенно способствовали заключению контрактов с покупателями на сумму около $7 млн.[74]

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ И ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЫНКИ

Мы сконцентрировали все свое внимание на покупательском поведении коммерческих организаций, но основная часть того, что было сказано, применима и к практике закупок институциональными и государственными организациями. Тем не менее нам необходимо рассмотреть и характерные особенности такого рода рынков.

Институциональный рынок включает школы, больницы, дома для престарелых, тюрьмы и другие учреждения, которые призваны обеспечивать товарами и услугами людей, находящихся на их попечении. Бюджеты многих подобного рода организаций ограничены, а их руководство решает за клиентов все вопросы. К примеру, больницы сами определяют качество пищи для пациентов. Для больницы покупка продуктов питания не является деятельностью, направленной на получение прибыли, а входит в общий пакет больничного сервиса. Нельзя назвать основной целью и минимизацию издержек, потому что пациенты будут недовольны низким уровнем питания, что повредит репутации больницы. Агент по за-

купкам американской больницы должен поддерживать контакты с поставщиками продуктов питания для государственных учреждений. Как правило, качество предлагаемых ими продуктов соответствует определенным стандартам, а сами продукты продаются по низкой цене. В действительности большинство поставщиков продуктов питания образуют специальные отделы для институциональных покупателей, сотрудники которых учитывают специфические потребности и особенности клиентов. Поэтому для того, чтобы выполнить специфические требования американских больниц, колледжей и тюрем, компания *Heinz* производит и упаковывает для них свой кетчуп иначе, чем для остальных покупателей, и назначает за него более низкую цену. Компания *Aramark Corp.* обладает конкурентным преимуществом в деле поставок продуктов питания в национальные тюрьмы. Оно является прямым результатом усовершенствования компанией собственной практики закупок и системы управления цепочкой поставок.

Aramark Corp.

Раньше *Aramark* просто выбирала необходимые ей товары из списков, которые предлагали потенциальные поставщики. Теперь же все изменилась. Компания ведет настоящее сотрудничество с организациями-поставщиками и заключает контракты на приобретение новых товаров, которые затем кастомизирует в зависимости от потребностей индивидуальных сегментов. В сегменте исправительных учреждений качеством закупаемых продуктов питания жертвовали всегда, дабы суметь покрыть их цену. «Когда ты ведешь бизнес в сфере обслуживания исправительных учреждений, цены имеют решающее значение. Счет здесь идет на сотые доли цента. Поэтому даже малейшее конкурентное преимущество, которое наша компания имеет возможность получить, является для нас чрезвычайно важным», — говорит Джон Зиллмер, президент *Aramark Food & Support Services*. Компания выбрала серию богатых протеином продуктов питания, поставлявшихся по фантастически низким ценам. Снизить затраты ей удалось в результате сотрудничества с организациями, хорошо разбиравшимися в химии протеинов. Новые партнеры знали, за счет чего можно было снизить цену товаров, оставляя их качество на приемлемом уровне. Затем *Aramark* повторила описанную процедуру еще со 163 разными товарами, предназначенными специально для использования в исправительных учреждениях. Вместо того чтобы компенсировать затраты на продукты питания традиционным для сегмента исправительных учреждений путем повышения стоимости порции готовой еды на один или несколько центов, *Aramark* добилась успеха за счет снижения стоимости порции на 5, а то и 9 центов и сохранения или даже повышения ее качества.[75]

В большинстве стран государственные учреждения являются крупнейшими покупателями товаров и услуг. Обычно такие организации запрашивают у поставщиков предложения и заключают контракт с теми из них, кто предлагает минимальные цены. В некоторых случаях при выборе поставщика обращается внимание на качество продукции или его репутацию. Если дело касается сложных проектов, включающих расходы на научные исследования и защиту от повышенных рисков, либо в отсутствие конкуренции среди поставщиков государственные учреждения могут назначить переговоры о специальных условиях контракта. Правительственные организации предпочитают сотрудничать с внутренними поставщиками. Оперирующие в Европе многонациональные компании часто сетуют на то, что каждая страна предпочитает сотрудничать с отечественными поставщиками, несмотря на более выгодные предложения со стороны иностранных компаний. В настоящее время Европейский союз принимает меры по исправлению положения.

Поскольку данные о расходах государственных учреждений находятся в открытом доступе, специалисты по закупкам требуют от поставщиков различного рода отчеты и справки, а те, в свою очередь, часто жалуются на огромное количество бумаг, бюрократию, инструкции, волокиту и частую смену сотрудников отделов закупок. Зачем же тогда поставщику сотрудничать с правительственными учреждениями?

В 2009 г. американское правительство закупило товаров и услуг на сумму $220 млрд, что сделало его крупнейшим и самым привлекательным в мире покупателем.

И дело здесь не только в сумме, но и в количестве разовых приобретений. По официальной статистике, каждый год через него проходит более 20 млн контрактов. Хотя сумма закупок по этим контрактам составляет от $2,5 тыс. до $25 тыс., правительство совершает закупки и на гораздо бóльшие суммы. Если речь идет о заказах разработок новых технологий, стоимость контрактов может исчисляться миллиардами долларов. Однако те, кто принимает решение о закупках, часто недовольны поставщиками. Одна общая

ошибка поставщиков заключается в следующем: они считают, что для представителей правительства способы применения закупаемой продукции очевидны. Кроме того, поставщики не уделяют должного внимания обоснованию цен на свои товары, а ведь именно составление такого обоснования и является основной задачей специалистов по закупкам в правительственных учреждениях. Компании, которые хотят получить правительственный подряд, должны доказать, что их товар позволит покупателю повысить прибыльность.[76]

Компании обеспечивают правительственные учреждения информацией по вопросам закупок и использования продукции, а государственные организации, в свою очередь, предоставляют потенциальным поставщикам рекомендации по поставкам товаров и услуг. Несоблюдение установленных правительством правил и некорректное заполнение форм и контрактов могут вылиться в настоящий правовой кошмар.[77]

К счастью для компаний, правительственные учреждения начинают упрощать процедуру заключения контрактов, пытаются стимулировать участие подрядчиков в конкурсах на поставки. В число планируемых изменений входит акцентирование внимания на закупках обычной коммерческой продукции (а не на отдельных, изготовленных специально для учреждений товаров) и на сокращении бумажной работы за счет развития коммуникаций в режиме реального времени. Кроме того, для проигравших в конкурсе компаний проводится брифинг с представителями соответствующего учреждения, что увеличивает их шансы на победу в следующем тендере.[78] Правительство США планирует перевести все закупки в режим реального времени, для чего разрабатываются формы, заполняемые на веб-сайтах учреждений, принципы кодирования подписей и карты электронных закупок.[79]

Некоторые федеральные учреждения, выступающие в роли агентов по закупкам для правительства, разместили в Интернете свои каталоги, по которым военные и гражданские организации закупают в режиме реального времени все необходимое — от медицинских и канцелярских товаров до одежды. К примеру, Управление служб общего назначения США использует Интернет не только для продажи товаров со склада, но и для установления прямых связей между покупателями и поставщиками. Для начала успешной работы с правительством США желательно добиться того, чтобы компания была включена в базу данных Центрального регистратора подрядчиков (www.ccr.gov), в которой хранится информация, подтверждающая хороший послужной список компании.[80]

Несмотря на проводимые реформы, многие работающие на правительство компании отрицают необходимость применения ими маркетинга по нескольким причинам. Во-первых, государство всегда придавало особое значение ценам закупаемой продукции. Поэтому поставщики прилагали основные усилия именно к снижению стоимости товаров. Во-вторых, если спецификации содержат тщательное описание характеристик продукции, индивидуализация товаров перестает быть маркетинговым фактором. В-третьих, реклама и методы личных продаж на торгах особой роли не играют. Тем не менее в некоторых компаниях существуют отделы маркетинга, специализирующиеся на продаже продукции правительственным учреждениям.

Такие компании, как *Gateway, Rockwell, Kodak* и *Goodyear*, постоянно отслеживают потребности государства, принимают участие в разработке правительственных проектов и определении требуемых характеристик продуктов, собирают информацию о конкурентах, тщательно подготавливают свои предложения и создают эффективную систему коммуникаций, которая укрепляет репутацию компании.

ВЫВОДЫ

1. Организационные закупки — это процесс принятия решения, в ходе которого организации выявляет необходимость приобретения товаров и услуг и находит, оценивает и отбирает конкретные торговые марки и поставщиков. Деловой рынок состоит из компаний, приобретающих товары и услуги, используемые в производстве других товаров и услуг, которые потом продаются, сдаются в аренду и поставляются другим потребителям.
2. В сравнении с потребительским рынком деловой рынок отличается меньшим числом крупных покупателей. Отношения между поставщиками и покупателями складываются более тесные, а степень географической концентрацией потребителей выше. Спрос на продукцию промышленного назначения зависит от потребностей в товарах широкого потребления.

Общий спрос на товары и услуги для бизнеса характеризуется низкой эластичностью по цене. Продавцы таких товаров и услуг должны учитывать значимую роль профессиональных агентов по закупкам и сотрудников компаний-покупателей, оказывающих влияние на конечное решение о приобретении товаров и услуг, взаимных продажах и лизинге.

3. Закупочный центр компании образует группа сотрудников, наделенных полномочиями по принятию решения о закупках. В нее входят инициаторы покупки, пользователи, те, кто влияет на решение, те, кто его принимает, те, кто его одобряет, собственно покупатели и «стражи». Чтобы уметь представить товар любому члену закупочного центра, поставщик должен знать, что на решение о покупке оказывают влияние факторы внешней среды, особенности организации, межличностные отношения и личностные характеристики.
4. Процесс закупки состоит из восьми этапов, называемых фазами закупки: 1) осознание проблемы; 2) обобщенное описание потребностей; 3) составление спецификации товара; 4) поиск поставщиков; 5) запрос предложений; 6) выбор поставщика; 7) спецификация порядка выполнения заказа; 8) оценка работы поставщика.
5. Компании-поставщики должны устанавливать тесные взаимоотношения со своими покупателями, постоянно предоставлять им возможность для приобретения дополнительной ценности. Однако не стоит забывать и о том, что некоторые покупатели предпочитают более формальные деловые отношения.
6. Институциональный рынок образуют школы, больницы, дома для престарелых, тюрьмы и другие учреждения, которые призваны обеспечивать товарами и услугами людей, находящихся на их попечении. Государственные учреждения как покупатели товаров и услуг требуют от поставщиков выполнения большого объема бумажной работы; решения о значительной части закупок принимаются на открытых торгах, на которых привилегированное положение занимают национальные компании. Поставщики должны быть готовы изменить свои предложения в соответствии с потребностями и методами проведения закупок на институциональных и государственных рынках.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: НАСКОЛЬКО B2B-МАРКЕТИНГ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ МАРКЕТИНГА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО?

Многие маркетологи производственных организаций сетуют на тяжесть маркетинга по схеме «бизнес для бизнеса» — мол, здесь неприменимы концепции и принципы традиционного маркетинга. Они утверждают, что продавать товары и услуги компаниям и частным лицам — далеко не одно и то же, и приводят ряд доводов. Другие с ними не соглашаются, считая, что теория маркетинга применяется и здесь и только тактические приемы требуют небольшой адаптации.

Каково ваше мнение: B2B-маркетинг требует особого, уникального комплекса концепций и принципов или же не слишком отличается от потребительского маркетинга?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомним модели поведения потребителей, представленные в гл. 6. Какое применение они находят в среде B2B? Как, к примеру, в данных условиях будут выглядеть некомпенсаторные модели потребительского выбора? Умственного счета?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

General Electric

General Electric (*GE*) состоит в настоящее время из пяти крупных подразделений, специализирующихся в таких областях, как энергетика, бытовая техника, авиация и наземный транспорт, телекоммуникации и финансовые услуги. В результате *GE* предлагает рынку широкий спектр товаров и услуг — от бытовой техники до авиационных двигателей, систем безопасности, ветровых турбин и кредитных и лизинговых услуг. В 2009 г. ее доходы составили $161 млрд, так что даже если бы все ее пять подразделений рассматривались по отдельности, они все равно вошли бы в составляемый журналом «Fortune» список 200 крупнейших фирм. Если бы мы сравнивали *GE* со странами мира, она вошла бы в число 50 крупнейших мировых держав и обошла бы в этом списке Кувейт, Новую Зеландию и Ирак.

Компания была основана Томасом Эдисоном в 1878 г. и первоначально называлась *Edison Electric Light Company*. Вскоре компания поменяла название на *General Electric* и стала пионером в производстве ламп накаливания и осветительных приборов и стала удовлетворять потребности в электрооборудовании самых разных отраслей. В 1950-х и 1960-х гг. *GE* стала общепризнанным пионером в сфере B2B-маркетинга. В те времена она работала под девизом: «Прогресс — наш самый важный продукт».

По мере диверсификации своих товарных линий в 1970-х и 1980-х гг. *GE* разрабатывала новые кампании, в том числе «Прогресс для людей» и «Мы делаем жизнь лучше». В 1981 г. Джек Уэлч стал восьмым президентом компании, сменив на этом посту Реджинальда Джонса. За два десятилетия руководства компанией Джек Уэлч превратил ее из «американского производителя в глобального провайдера услуг» и повысил ее рыночную капитализацию с $12 млрд в 1981 до $280 млрд в 2001 г., сделав ее самой дорогой корпорацией в мире на тот период времени.

В 2003 г. перед *GE* и ее новым руководителем Джеффри Иммельтом возникла новая задача, заключавшаяся в необходимости глобального продвижения бренда и создании для него унифицированного сообщения. После проведения масштабного исследования потребителей *GE* начала новую крупномасштабную кампанию под названием «Imagination at Work» («Воображение за работой»), в которой акцент делался на ориентации компании на инновации и новые технологии. Эта кампания, удостоенная нескольких престижных наград, рекламировала такие B2B-подразделения *General Electric*, как *GE Aircraft Engines*, *GE Medical Systems*, *GE Plastics*, и была предназначена, с одной стороны, для их объединения под общей торговой маркой, а с другой — для их индивидуализации. Она также подчеркивала широту товарных предложений *GE*.

На эту корпоративную рекламу *GE* потратила около $150 млн. Это была огромная сумма, но она вполне оправдала себя, так как целиком была израсходована на поддержку основного бренда фирмы. Цель заключалась в том, чтобы объединить эти подразделения под одним брендом *GE* и в то же время предоставить им «право голоса». «Когда вы работаете в компании, подобной нашей, с ее 11 подразделениями, единый бренд имеет ключевое значение для поддержания единой идентичности, — сказал бывший директор по маркетингу Бет Комсток. — Интеграция была важна для того, чтобы информировать о бренде всю нашу организацию и всех наших стейкхолдеров».

Новая кампания принесла результаты. «Исследования показывают, что теперь *GE* ассоциируется с такими атрибутами, как "высокотехнологичность", "лидерство", "инновационность", "современность" и "креативность"», — говорит главный менеджер по глобальной рекламе и брендингу *GE* Джуди Ху. Более того, исследования рынка подтвердили, что потребители по-прежнему связывают с компанией и другие присущие ей атрибуты: например, компания «заслуживает доверия» и считается «надежной».

В 2005 г. *GE* дополнила эту кампанию новой инициативой «Ecomagination» (что можно перевести как «эковоображение»), в которой подчеркивались ее усилия по разработке экологически дружелюбных «зеленых» технологий, связанных с использованием энергии солнца, сокращением вредных выбросов работающих двигателей и очисткой воды. *GE* вновь использовала первоначальную идею «воображения» в кампании 2006 г. «Health Care Re-Imagined» («Обновленное представление о здравоохранении»), в которой обращалось внимание на инновационные товары компании, предназначенные для выявления, предотвращения и лечения болезней.

Иммельт принял несколько важных решений по изменению организационной структуры, которые помогли компании выжить в условиях глобальной рецессии 2008–2009 гг. и еще больше сместить основной акцент в ее деятельности на рынок B2B. *GE* сократила число подразделений с 11 до 5 и продала несколько предприятий, ориентированных в большей степени на потребительский рынок, в том числе 51% акций *NBC Universal* (владельцем которых стал *ComCast*). Такая смена ориентации позволила *GE* направлять больше ресурсов на инновации, экологические инициативы и на такие быстро развивающиеся виды бизнеса, как электроэнергетика, авиастроение, медицинская томография и клеточные технологии. *GE* продолжила свою кампанию «Ecomagination» и дополнила ее кампанией «Healthymagination», посвященной информированию о достижениях компании в разработке новых медицинских технологий.

Недавние корпоративные кампании объединили все подразделения *GE*, но это не единственная причина ее успеха. У *General Electric* есть способность понимать деловой рынок и поведение деловых покупателей. Рассмотрим, например, ее подход к установлению цен на двигатели для самолетов. Можно было бы предположить, что *GE* устанавливает конкретную цену на конкретный тип авиадвигателей. Но компания понимает, что для заказчика приобретение самолетного двигателя — это многомил-

лионная трата (один крупный двигатель стоит $21 млн). И расходование денежных средств связано не только с самой покупкой двигателя. Покупатели (авиакомпании) несут существенные затраты в процессе технического обслуживания двигателей, поддержания их на уровне, удовлетворяющем требованиям Федерального управления гражданской авиацией. Поэтому в 1999 г. *GE* представила новую систему ценообразования. Концепция, получившая название «Почасовая оплата за мощность», позволяет покупателям платить фиксированную сумму каждый раз, когда они запускают двигатель. Взамен *GE* берет на себя все заботы по техническому обслуживанию двигателя и гарантирует его надежность. Другими словами, компания понижает для своих покупателей стоимость владения авиационными двигателями.

Деловые покупатели ценят данное предложение, так как его условия позволяют им избежать риска. Во времена, когда спрос на авиаперевозки падает, покупка двигателей для новых самолетов таит в себе финансовый риск. «Почасовая оплата за мощность» позволяет платить только тогда, когда двигатель действительно используется. Более того, авиакомпаниям больше не нужно беспокоиться о возможном внезапном повышении стоимости обслуживания. Заказчикам гарантируется низкая, предсказуемая стоимость владения двигателем, определяемая заранее установленными ценами.

Такой подход помог *GE* укрепить свою позицию на вершине рейтинга самых уважаемых в мире компаний, определяемого газетой «Financial Times». Понимание делового рынка, принцип ведения бизнеса и продвижение бренда — суммой этих трех «слагаемых» является рост марочного капитала *GE*. В 2009 г. он достиг $48 млрд, что позволило *GE* занять четвертое место в списке «100 ведущих глобальных брендов», составляемого *Interbrand* и «BusinessWeek».

«Бренд "*GE*" — вот что объединяет и делает нас лучше», — говорит Б. Комсток.

Вопросы

1. Обсудите значение B2B-маркетинга и сильного бренда для *GE*.
2. Действительно ли «Воображение за работой», «Эковоображение» и другие кампании GE эффективно сообщали об ее инновациях? Почему да или почему нет?

Источники: Geoffrey Colvin, "What Makes GE Great?", *Fortune*, March 6, 2006, pp. 90–104; Thomas A. Stewart, "Growth As a Process", *Harvard Business Review*, June 2006, pp. 60–70; Kathryn Cranhold, "The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE", *Wall Street Journal*, September 11, 2006.

Часть III

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТОВ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Глава 8

Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какие существуют уровни сегментирования рынка?
2. Каким образом компания может поделить рынок на сегменты?
3. Каковы критерии успешного сегментирования?
4. Как следует сегментировать деловые рынки?
5. Как компания должна выбирать наиболее привлекательные целевые рынки?

Рынки неоднородны. Работая на крупных, объемных и разнообразных по своей структуре рынках, компания не может вступать в контакт со всеми покупателями. Покупатели отличаются друг от друга по многим параметрам и зачастую могут быть разделены на группы в соответствии с теми или иными характеристиками. Компания должна определить, какие рыночные сегменты она в состоянии обслуживать эффективно. Принятие подобных решений требует всестороннего понимания поведения потребителей и способностей к стратегическому мышлению. Выявление и удовлетворение правильно выбранных рыночных сегментов часто имеют решающее значение для успеха маркетинговых усилий.

Владеющая одним из самых известных в мире брендов курортного отдыха, французская фирма *Club Mediterranee*, более известная как *Club Med*, в течение многих лет нацеливалась на несколько разных групп своих клиентов. Созданная в 1950 г. и долгое время остававшаяся пионером в обслуживании отдыхающих по принципу «все включено», *Club Med* первоначально предлагала экзотические места отдыха, спартанские условия проживания и рекламную тему «Противоядие от цивилизации» для нацеливания на холостяков, молодые супружеские пары и всех тех, кому требовались море, пляж и спокойная обстановка. В номерах не было телефонов, телевизоров, вентиляторов и даже замков на входных дверях. Чтобы выйти за пределы такого имиджа и расширить свою клиентуру, в 1970-х гг. *Club Med* решила организовывать на курортах семейный отдых и предлагать дополнительные услуги. В зависимости от места нахождения курорт, называемый деревней, предлагает различные виды отдыха — от полетов на дельтапланах до катания на лыжах. Между клиентами и персоналам устанавливаются неформальные дружеские отношения, которые поддерживаются и развиваются за обеденным столом, во время танцев и спортивных игр.

Но попытка выйти за пределы организации курортного отдыха и стать провайдером более широкого спектра услуг оказалась неудачной: например, многие городские бары и рестораны, открытые компанией, стали приносить убытки. Вследствие общего спада в отрасли после событий 11 сентября и обострения конкуренции положение *Club Med* в 2001–2002 гг. было крайне неустойчивым. После прихода нового руководителя Анри Жискара д'Эстена (сына бывшего президента Франции) фирма, стремясь придать себе более утонченный имидж, инвестировала миллионы долларов в повышение уровня сервиса и привлечение более состоятельных клиентов. В рекламной кампании 2010 г., приуроченной к 60-летию фирмы, утверждалось, что *Club Med* находится там, где «в мире царит счастье», и это заявление подкреплялось активным онлайновым маркетингом.[1]

Стремясь к повышению конкурентоспособности, многие компании избирают целевой маркетинг. Вместо того чтобы распылять маркетинговые усилия («стрелять из пушки по воробьям»), они концентрируют их на группе потребителей, вероятность удовлетворения потребностей которых наиболее высока (выбирают «снайперское оружие»).

Целевой маркетинг предполагает, что компания должна сделать три важных шага:

1. Идентифицировать и изучить различные группы покупателей, которые заинтересованы в различных товарах или маркетинге-микс (сегментирование рынка).
2. Выбрать один или несколько сегментов рынка для обслуживания (выбор целевых сегментов рынка).
3. В каждом целевом сегменте довести до потребителей информацию об отличительной выгоде (выгодах) предложения компании (рыночное позиционирование).

Здесь мы рассмотрим два первых этапа, а вопросам позиционирования будет посвящена гл. 10.

ОСНОВЫ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ

Сегментирование рынка предполагает разделение рынка на четко определенные сегменты. Сегмент рынка — это группа покупателей, обладающих схожими потребностями и желаниями. Задача маркетолога заключается в выявлении количества и природы сегментов рынка и в принятии решения о том, на какие из них следует нацеливаться.

Для сегментирования потребительских рынков обычно используются две основные группы переменных. Часть исследователей формируют сегменты на основе характеристик потребителя, когда прежде всего определяются географические, демографические и психографические признаки сегментов, затем выявляются отличия в потребностях и анализируется реакция каждого из них на товар. Например, маркетологи могут исследовать отношение «профессионалов», «синих воротничков» и других социальных групп к такому предоставляемому автомобилем благу, как, скажем, безопасность.

Другие исследователи формируют сегменты на основе отношения потребителей к искомым выгодам от приобретения товара, к способам использования товара, а также к различным торговым маркам. Сформировав сегменты, маркетологи анализируют наличие связей между различными характеристиками потребителей и их отношением к товару. Например, определяется принадлежность покупателей, которые стремятся к высокому качеству товара и низкой его цене, к группе, объединенной по географическим, демографическим или психографическим признакам.

Вне зависимости от того, какая схема сегментации рынка будет применена компанией на практике, основная идея тут заключается в том, что маркетинговая программа может быть выгодно изменена в соответствии с теми или иными особенностями покупателей. Основные переменные сегментирования — географические, демографические, психографические и поведенческие — приведены в табл. 8.1.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ГЕОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Сегментирование по географическому признаку заключается в разделении рынка на различные географические единицы: государства, округа, регионы, области, города, районы. Компания должна принять решение о целесообразности работы в одном или нескольких регионах или же на рынке в целом. При этом необходимо учитывать особенности населения данных регионов, поскольку потребности и предпочтения их жителей могут существенно различаться. Таким образом компания может приспосабливать свои маркетинговые программы к потребностям и желаниям местных групп покупателей в торговых зонах или даже отдельных магазинах. В набирающей силу тенденции так называемого *маркетинга для каждого нижнего индивидуального уровня для широких масс* такие виды деятельности нацеливаются на достижение максимальной актуальности для отдельных покупателей.

Начальный успех *Nike* во многом был обеспечен вовлечением целевых покупателей с помощью программ *маркетинга для каждого*, таких как спонсирование местных школьных команд, специализированных клиник и предоставление спортсменам обуви, одежды и снаряжения. *Citibank* предоставляет в своих отделениях разные наборы банковских услуг в зависимости от демографических характеристик жителей близлежащих районов. *Curves*, сеть тренажерных залов для женщин среднего возраста, устанавливает ящики, в которые женщины могут бросить записки с вопросами об услугах фирмы, в кондитерских, мороженицах, пиццериях и других заведениях, в которых посетительница может задуматься о своем избыточном весе. Такие компании розничной торговли, как *Starbucks*, *Costco*, *TraderJoe's* и *REI*, добились большого успеха за счет внимания к местным маркетинговым инициативам, но их примеру следуют и другие фирмы.[2]

Bed Bath & Beyond

Секрет феноменального роста компании *Bed Bath & Beyond*, занимающейся розничной торговлей предметами интерьера, заключается в ее способности угождать вкусам местных покупателей. Менеджеры *Bed Bath & Beyond* самостоятельно подбирают 70% ассортимента товаров, представленного в магазинах. Именно такое внимание к потребностям местных покупателей позволило компании создать крупную торговую сеть. Начав с торговли постельным бельем, *Bed Bath & Beyond* сейчас продает широчайший ассортимент товаров, начиная от рамок для фотографий и подставок под цветочные горшки и заканчивая дизайнерскими ковриками для вытирания ног. В манхэттенских магазинах компании,

Таблица 8.1

Основные переменные сегментирования потребительских рынков (на примере США)

Географический регион	Восточный центр, юго-восточный центр, южно-атлантический, северо-атлантический
Город	С населением менее 5 тыс., 5–20 тыс., 20–50 тыс., 50–100 тыс., 100–250 тыс., 250–500 тыс., 0,5–1,0 млн, 1–4 млн, свыше 4 млн человек
Плотность населения	Города, пригороды, сельская местность
Климат	Северный, южный
Возраст	Моложе 6 лет, 6–11 лет, 12–19 лет, 20–34 года, 35–49 лет, 50–64 года, старше 65 лет
Размер семьи	1–2 человека, 3–4 человека, 5 человек и более
Жизненный цикл семьи	Молодые незамужние и неженатые люди, молодые семьи без детей, молодые семьи с младшим ребенком в возрасте до 6 лет, молодые семьи с младшим ребенком в возрасте 6 лет и старше, пожилые супруги с детьми моложе 18 лет, пожилые супруги без детей, одинокие, прочие
Пол	Мужчины, женщины
Годовой доход	Менее $10 тыс., $10–15 тыс., $15–20 тыс., $20–30 тыс., $30–50 тыс., $50–100 тыс., $100 тыс. и выше
Род занятий	Специалисты и техники, менеджеры, должностные лица и собственники, служащие, торговый персонал, ремесленники, руководители среднего звена, квалифицированные рабочие, фермеры, пенсионеры, студенты, домохозяйки, безработные
Образование	Неполное начальное или начальное, неполное среднее, среднее, неполное высшее, высшее
Религиозные убеждения	Католики, протестанты, иудеи, мусульмане, индуисты, прочие
Раса	Европеоидная, монголоидная, негроидная
Поколение	«Бэби-бумеры», поколение X и др.
Национальность	Американцы, англичане, французы, немцы, итальянцы, японцы
Социальный класс	Низший низший, высший низший, рабочий класс, средний класс, высший средний, низший высший, высший высший
Образ жизни	Консерваторы, жизнелюбы, эстеты
Особенности личности	Личность импульсивная, общительная, авторитарная, честолюбивая
Повод для совершения покупки	Обыденная покупка, особое событие
Искомые выгоды	Качество, сервис, экономия, скорость
Статус пользователя	Не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, пользователь-новичок, постоянный пользователь
Интенсивность потребления	Низкая покупательская активность, средняя, высокая
Степень лояльности	Отсутствует, средняя, сильная, абсолютная
Степень готовности к покупке	Неосведомленный, осведомленный, знающий, заинтересованный, желающий, намеревающийся совершить покупку
Установка по отношению к товару	Восторженная, положительная, безразличная, отрицательная, враждебная

к примеру, на полках можно найти краску для стен. И наоборот, вы ни за что не найдете краску в магазинах *Bed Bath & Beyond*, расположенных в пригородных зонах, ведь там местные жители могут приобрести строительные товары в *Home Depot* или *Lowe's*. По словам одного из менеджеров компании *Bed Bath*, несколько покупателей были весьма удивлены, когда узнали, что магазин входит в состав национальной сети, а не является просто семейным бизнесом. Лучше комплимента и быть не может.[3]

Региональный маркетинг все больше сводится к разделению покупателей на кластеры по почтовому индексу.[4] Многие компании определяют местонахождение своих покупателей с помощью

картографического программного обеспечения. Так, покупатели розничного магазина могут проживать в радиусе 10 минут езды от него. Зная это, можно повысить эффективность коммуникаций. Если территория отличается высокой плотностью населения, можно применить технику *клонирования покупателей*. Суть ее состоит в предположении, что наиболее выгодные потенциальные покупатели проживают там же, где проживает большинство уже имеющихся покупателей.

Иногда для получения более полной информации о потребителях компании объединяют географические и демографические данные. Компания *Claritas Inc.* предложила использовать так называемый метод «геокластеризации», получивший название «PRIZM» («Potential Rating Index by Zip Markets», «Индекс потенциала рынков по почтовым индексам»). Основная идея такова: территория США была поделена на более чем 500 тыс. микрорайонов, а те, в свою очередь, на 14 групп в соответствии с 66 стилями жизни населения («PRIZM-кластеры»).[5] При формировании групп учитывались 39 факторов пяти категорий: 1) образование и состояние; 2) жизненный цикл семьи; 3) урбанизация; 4) раса и этническая группа и 5) мобильность. Районы определяются по почтовому индексу, расширенному (на четыре цифры) почтовому индексу, по району переписи населения или по кварталам. Каждой группе дано емкое имя, отражающее ее сущность, например «Голубая кровь», «Почетный круг», «Город пенсионеров», «Латинская Америка», «Охотники и водители», «Сельские жители». Люди из каждого кластера ведут сходный образ жизни, ездят на машинах близких моделей, имеют похожие профессии и читают одни и те же журналы. В табл. 8.2 приведены характеристики четырех новых групп (кластеров) потребителей, идентифицированных по методу «PRIZM».

Использующие группировку «PRIZM» компании имеют возможность ответить на следующие вопросы: представители какой группы (округа или района с одинаковым почтовым индексом) являются наиболее перспективными покупателями? Насколько глубоко продавцы изучили эти группы? Какие рынки и средства рекламы предоставляют максимальную возможность роста? Геокластеризация позволяет учитывать растущее разнообразие населения США.

Многие организации используют эту услугу при планировании своих маркетинговых усилий. Армия США использует кастомизированную систему *Claritas* для облегчения процесса вербовки новобранцев. *Sodexco Marriott* использует эту систему для отбора вариантов меню для своей общенациональной программы организации питания в колледжах. *Wendy's* и *PETCO* полагаются на систему *Claritas* при выборе мест для открытия

Таблица 8.2

Примеры кластеров потребителей, идентифицированных по методу «PRIZM»

• Технически грамотная молодежь. Семейные пары или одиночки, преимущественно с детьми, которые решили жить в крупных городах. Этот сектор по большей части состоит из обеспеченной, технически грамотной молодежи «за 20», которые имеют склонность к получению высшего образования и предпочитают жить в фешенебельных районах на окраинах мегаполисов, в которых в изобилии имеются фитнес-клубы, бутики модной одежды, экстравагантные рестораны и бары
• «Бэби-бумеры», проживающие в пригородных зонах. Им от 40 до 60 лет, у них есть среднее специальное образование, они относятся к высшему среднему классу домовладельцев, они поздно обзавелись семьями и до сих пор воспитывают детей. Они проживают в комфортабельных пригородных районах и считают заботу о детях основным занятием в жизни
• Космополиты. Возникновение данного сегмента является прямым следствием роста крупных городов США, продолжающегося и по сей день. Чем быстрее развивается город — тем обширнее группа космополитов, проживающих в нем. Самые крупные кластеры таких потребителей имеют место в Лос-Анджелесе, Майами и Альбукерке. Как правило, это люди старшего возраста, имеющие собственные дома, или люди, живущие отдельно от взрослых детей, или выпускники колледжей, предпочитающие отдых работе
• Стареющие жители промышленных городов. Некогда процветавшие промышленные города стареют, а вместе с ними стареют и их жители. В состав этой группы потребителей входят жители небольших, ранее относившихся к какой-либо фабрике или заводу сообществ. В большинстве случаев это одиночки или семейные пары, ведущие размеренный образ жизни и имеющие постоянный доход. Именно эти люди составляют основную массу телезрителей в дневные часы

новых магазинов. Когда *Ace Hardware* несколько лет тому назад начала программу укрепления лояльности клиентов, она распределила в соответствии с кластерными кодами *Claritas* все 7 млн своих покупателей. Когда *Ace* обнаружила, что основную долю ее бизнеса обеспечивают 12 кластеров, то она нацелилась на каждый из них с помощью специальной рекламы.[6]

Маркетинг в микросегментах покупателей становится теперь доступным даже малым организациям, так как стоимость баз данных потребителей постоянно снижается, применение программного обеспечения облегчается, а интеграция данных растет.[7] Те, кто отдают предпочтение такому локализованному маркетингу, считают общенациональную рекламу пустой тратой средств, потому что она является слишком общей и не может обращаться к местным потребностям. Противники этого подхода доказывают, что он стимулирует рост производственных и маркетинговых издержек, поскольку ослабляет экономию от эффекта масштаба и усложняет логистические проблемы. Общий имидж бренда может размываться, если товар и сообщение о нем будут разными в разных местах.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ДЕМОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Сегментирование по демографическому признаку заключается в разделении рынка на различные группы в соответствии с такими переменными, как возраст, размер семьи и ее жизненный цикл, пол, уровень дохода, род занятий, образование, религиозные убеждения, раса, поколение, национальность и социальный класс. Демографические переменные относятся к наиболее часто используемым в сегментировании факторам. Одна из причин их популярности кроется в том, что потребности, желания и интенсивность потребления товаров тесно связаны прежде всего с демографическими переменными, другая — в том, что просчитать их проще, чем большинство других факторов. Даже при составлении характеристики целевого рынка на основе, например, особенностей личности потребителей необходимо исследовать связь с демографическими характеристиками, чтобы определить размер целевого рынка и способы, обеспечивающие наиболее эффективный доступ к нему.

Ниже мы рассмотрим, как именно демографические переменные используются для разделения рынка на сегменты.

Возраст потребителя и стадия жизненного цикла семьи. С возрастом желания и возможности покупателей изменяются. Компании — производители зубной пасты таких марок, как «Crest» и «Colgate», предлагают три основные линейки товаров, предназначенных для детей, взрослых и потребителей пожилого возраста. Сегментация по возрасту может быть даже более точной. Рынок подгузников «Pampers» делится на будущих мам, новорожденных (0–5 месяцев), младенцев (6–12 месяцев), малышей (13–23 месяца), детей младшего возраста (13–18 месяцев), «исследователей» (19–23 месяца) и дошколят (24 месяца и старше). На некоторые товары возраст может оказывать непрямые эффекты. Обследование детей в возрасте 9–12 лет показало, что 91% из них сами выбирали, какую одежду им покупать, или оказывали влияние на решения родителей, 79% влияли на выбор продуктов питания, 54% — на выбор места летнего отдыха, а 14% — на выбор автомобиля.[8]

Впрочем, далеко не всегда использование при сегментировании показателей возраста потребителей и жизненного цикла семьи представляется оправданным.[9] Нередки случаи, когда представители целевого рынка товара оказываются молоды психологически, а не физически. Например, компания *Honda* ориентировала рекламу вместительного автомобиля «Element», который она сама описывала как «комнату на колесах», на потребителей в возрасте 21 года. Однако рекламные объявления с изображением привлекательных студентов колледжей, устраивающих вечеринки на пляже рядом с автомобилем, наоборот, привлекли внимание огромного количества бэби-бумеров. Реальный средний возраст покупателей «Element» составил 42 года! Поскольку многие бэби-бумеры стараются выглядеть моложе своих лет, то *Honda* решила, что границы между возрастными группами размываются. При подготовке к выводу на рынок своего субкомпакта «Fit» фирма сознательно нацеливалась и на представителей поколения Y, и на их живущих отдельно родителей.

ЖИЗНЕННЫЙ ЭТАП. Даже находясь на одной и той же стадии жизненного цикла, люди могут различаться по этапам жизни. **Жизненными этапами** называют крупные события в жизни человека, такие как развод, второй брак, уход за престарелыми родителями, решение о сожительстве с другим человеком, о покупке нового дома и т. п. Компаниям эти этапы представляют воз-

можность помочь людям справиться с проблемами.

ПОЛ. Как правило, установочная и поведенческая ориентация мужчин и женщин различна. Отчасти это определено генетическими особенностями, отчасти — разными процессами социализации.[10] Женщины более склонны к общинному мышлению, а мужчины — к самовыражению и стремлению к достижению целей. Женщины получают информацию от своего ближайшего окружения, мужчины концентрируются на той части среды, которая помогает достичь поставленной цели. Исследование особенностей процесса совершения покупок выявило, что мужчинам, как правило, требуется своего рода приглашение, для того чтобы потрогать товары руками, в то время как женщины делают это без раздумий. Мужчины любят читать о товаре; женщины же более склонны руководствоваться своим личным мнением.[11]

По данным исследований, женщины в США и Великобритании контролируют свыше 80% покупок потребительских товаров и услуг, в 75% случаев принимают решения о покупке новых домов и в 60% случаев — о покупке автомобилей. Гендерное сегментирование давно используется в производстве одежды, в парикмахерском деле, в косметической отрасли и в журнальном бизнесе. Продажа косметики для женщин приносит компании *Avon* постоянный доход в размере $6 млрд в год. Некоторые товары тоже позиционируются как более «мужские» или более «женские».

Средства массовой информации существенно облегчают сегментирование потребителей в зависимости от их пола. Обратиться к женской аудитории легче всего посредством таких телевизионных каналов, как «Lifetime», «Oxygen» и «WE», а также с помощью многочисленных глянцевых журналов и веб-сайтов. Мужчины же чаще смотрят каналы «ESPN», «Comedy Central», «Fuel» и «Spike TV» и читают «Maxim» и «Men's Health».[12]

Компании, работающие на некоторых традиционно ориентированных на мужчин рынках (например, автомобильных), также начинают осознавать необходимость гендерного сегментирования и изменяют свои подходы к проектированию и продаже автомобилей.[13] Женщины подходят к покупке машины иначе, чем мужчины; их больше интересует влияние автомобильных выхлопов на окружающую среду и интерьер салона, а не внешний дизайн; наконец, они рассматривают безопасность машины скорее как качество, помогающее водителю выжить в дорожном инциденте, а не избежать его.[14]

Victoria's Secret

Victoria's Secret, приобретенная компанией *Limited Brands* в 1982 г., стала одним из самых узнаваемых брендов розничной торговли благодаря умелому маркетингу женской одежды, нижнего белья и косметики. Еще четверть века тому назад большинство американок покупали нижнее белье в универмагах и имели мало предметов, которые можно было бы назвать «дамским бельем». Но познакомившись с тем, как женщины покупают дорогое белье в качестве модных предметов одежды в специализированных бутиках в Европе, основатель *Limited Brands* Лесли Векснер решил, что подобная модель торговли может использоваться в широком масштабе и в США, хотя она и предоставляла опыт, совершенно не похожий на тот, который получала средняя покупательница в обычном универмаге. Однако Векснер имел основания считать, что американки воспользуются возможностью получить «европейский» опыт покупки нижнего белья. «Нижнее белье женщинам необходимо, но они хотят иметь дамское белье», — утверждал он. И предположение Векснера оказалось верным. Уже в начале 1990-х гг. средняя покупательница *Victoria's Secret* приобретала в магазинах этой фирмы от 8 до 10 бюстгальтеров в год, в то время как для средней американки число таких покупок равнялось двум. Чтобы повысить свою эксклюзивную репутацию и укрепить гламурный имидж, бренд привлекает супермоделей к съемкам в рекламе и участию в показах моды. На протяжении нескольких лет объемы продаж у *Victoria's Secret* росли на 25% в год, а в 2009 г. выручка от продаж в магазинах, по каталогам и через веб-сайт компании достигла $5,1 млрд.[15]

УРОВЕНЬ ДОХОДОВ. Еще один общепринятый критерий разделения рынка на сегменты, особенно применительно к таким товарам и услугам, как автомобили, яхты, одежда, косметика и путешествия, — уровень доходов потребителей.

Однако и этот критерий не всегда позволяет точно определить наиболее выгодного покупателя того или иного товара. Например, в числе первых покупателей цветных телевизоров были в основном американские рабочие, которые считали, что дешевле приобрести новый телеприемник, чем тратить деньги на посещение кинотеатров и ресторанов.

Многие маркетологи, внимательно наблюдающие за группами с низкими доходами, обнаруживают в этих сегментах менее острую кон-

куренцию или более прочную покупательскую лояльность.[16] *Procter & Gamble* вывела в 2005 г. на рынок более дешевые варианты своих брендов — «Bounty Basic» и «Charmin Basic», успех которых способствовал появлению в 2009 г. «Tide Basic», хотя позднее это расширение бренда пришлось убрать с рынка. В то же время другие маркетологи добиваются успеха с помощью товаров класса «премиум». Когда компания *Whirlpool* выпустила на рынок линию дорогостоящих стиральных машин «Duet», объем их продаж вдвое превысил прогнозировавшийся. Причиной послужило стремление потребителей среднего класса приобретать более дорогие товары.

Все большее число компаний осознает, что их рынки приобретают форму «песочных часов». Это объясняется тем, что потребители-американцы постоянно мигрируют между дисконтированными товарами и товарами с премиальной наценкой.[17] Компании, игнорирующие этот факт, рискуют «застрять посередине» и столкнуться с неуклонным сокращением их рыночной доли. Понимая, что его стратегия работы в канале дистрибуции предусматривает преимущественное сотрудничество с такими ритейлерами, как *Sears*, продающими товары главным образом среднему классу, *Levi-Strauss* разработал премиальную модель джинсов «Levi's Capital E» для более престижных ритейлеров *Bloomingdales* и *Nordstrom* и более дешевую модель «Signature» для таких ритейлеров массового рынка, как *Wal-Mart* и *Target*. Во вставке «Маркетинг изнутри: продажи товаров с более высоким, с более низким и с равноценным статусом» описываются факторы, вызывающие эту тенденцию, и их значение для маркетологов.

ПОКОЛЕНИЕ. Смысл данного подхода заключается в том, что каждое поколение находится под влиянием атмосферы, в которой оно выросло, — музыки, кино, политических и других событий. Демографы называют такие группы когортами. Члены *когорты* обладают схожим жизненным опытом. Они придерживаются одних и тех же взглядов и ценностей. В ориентированной на такие когорты рекламе часто используются соответствующие «идолы», образы, символы. Вот как один банк нацеливался на клиентов из поколения Y.

Виртуальный бумажник банка PNC

В начале 2007 г. банк *PNC* пригласил консультантов из фирмы *IDEO* для обследования представителей поколения Y, которым, по определению *PNC*, было от 18 до 34 лет, и для помощи в разработке маркетингового плана обращения к этой группе потенциальных клиентов. Исследование, выполненное *IDEO*, установило, что эта когорта: 1) не знала, как управлять своими деньгами, и 2) считала веб-сайт банка неудобным для пользователей. Тогда *PNC* решил разработать новое предложение «Virtual Wallet» (виртуальный бумажник), предусматривающее объединение трех счетов: «расходного» (для регулярных платежей), «резервного» (служащего для подпитки первого счета и приносящего незначительный процентный доход) и «накопительного» (сберегательного), содержащего удобный инструмент управления личными финансами. Клиенты легко могли переводить деньги со счета на счет с помощью компьютера. Вместо того чтобы видеть на экране обычную бухгалтерскую книгу, теперь они видят остатки на счетах на календаре, на котором также отображаются оцениваемые будущие потоки денежных средств с учетом предполагаемых поступлений, платежей по счетам и привычек расходования средств. Клиенты могут также воспользоваться инструментом «Сберегательная машина» для автоматического перевода получаемых денег на накопительный счет. Несмотря на то что услуга предлагала клиентам самый обычный уровень финансовых доходов, *PNC* в течение нескольких месяцев сумел привлечь около 20 тыс. новых клиентов, главным образом из поколения Y.[18]

Хотя начальные и конечные даты рождения для любого поколения всегда условны — и обобщения могут лишь маскировать важные различия внутри группы, — существует несколько общих представлений о четырех основных когортах потребителей, от самых молодых до самых старых.[19]

ПОКОЛЕНИЕ Y. Численность этого поколения, рожденного в 1979–1994 гг., составляет 78 млн человек, а его годовая покупательная способность оценивается в $187 млрд. С учетом факторов карьерного роста, формирования семьи и организации домашнего хозяйства этот показатель потребительских расходов, умноженный на 53 года ожидаемой оставшейся продолжительности жизни поколения Y, вырастет до $10 трлн. Поэтому неудивительно, что маркетологи и рекламодатели активно изучают покупательское поведение представителей поколения Y.

Иногда их называют «эхом бэби-бумеров». Играя в компьютерные игры, исследуя просторы Интернета, загружая музыку и связываясь с друзьями посредством программ мгновенной отсылки сообщений и сотовых телефонов, они практически с самого рождения были «сетевыми»

Маркетинг изнутри

Продажи товаров с более высоким, с более низким и с равноценным статусом

Майкл Сильверстейн и Нейл Фиске, авторы «Trading Up», наблюдали рост числа покупателей среднего рынка, периодически приобретающих так называемые новые предметы роскоши — товары и услуги, которые «обладают более высоким качеством, лучшим вкусом и большей привлекательностью, чем другие товары из той же категории, но не являются настолько дорогими, чтобы быть недоступными по цене». Например, потребители могут покупать такие бренды, как кофе «Starbucks», шампунь «Aveda» или кроссовки «Viking», в том числе и ради эмоциональных выгод, получаемых от такой покупки.

Благодаря такой тенденции «новые предметы роскоши» продаются в больших объемах, чем традиционные предметы роскоши, хотя и стоят дороже обычных товаров среднего рынка. Авторы выделяют три основных типа «новых предметов роскоши»:

- *Доступные товары с суперпремиальной наценкой*, такие как нижнее белье *Victoria's Secret* и эксклюзивные картофельные чипсы «Kettle», имеют значительную премиальную наценку в сравнении с брендами среднего рынка, однако потребители охотно их покупают, потому что они являются относительно недорогими товарами в доступной категории.
- *Расширения старых брендов предметов роскоши* — вариации традиционно дорогих брендов, предназначенные для рынков более низких уровней, но сохраняющие свой особый шик, такие как «Mercedes-Benz» С-класса или кредитная карта «American Express Blue».
- *Массовые престижные товары*, такие как лосьон для кожи «Kiehl's» и вина «Kendall-Jackson», стоят дороже обычных брендов среднего рынка, но дешевле старых брендов предметов роскоши, продаваемых с высокой премиальной наценкой. Они всегда «вызывают эмоции, и потребители имеют к ним гораздо более высокую эмоциональную привязанность, чем к другим товарам».

Чтобы оценить бренды, предоставляющие подобные эмоциональные выгоды, потребители часто «делают шаг вниз», посещая таких недорогих ритейлеров, как *Wal-Mart* и *Costco*, товары в которых не вызывают прочной эмоциональной привязанности, но все равно отличаются хорошим качеством и функциональностью. Одна покупательница так объясняла причины, по которым у нее на кухне можно увидеть не только холодильник «Sub-Zero», посудомоечную машину «Fisher & Paykel» и электросушилку за $900, но и несколько огромных пачек бумажных полотенец «Bounty», купленных со скидкой в дешевом супермаркете: «Когда я покупаю эту технику, я не думаю о деньгах. Но что касается чистящих средств, то если только они не продаются со скидкой, то я их не покупаю».

В своей следующей книге, «Treasure Hunt», Сильверстейн отмечает, что 82% американских потребителей понижают статус своих покупок в пяти или более категориях (что сам он называет «охотой за сокровищами»), в то время как 62% стремятся к повышению статуса своих покупок в двух категориях, предоставляющих эмоциональные выгоды. Все это делает нового покупателя «отчасти мучеником, а отчасти гедонистом», жертвующим количеством покупок ради опыта получения особых выгод от приобретения немногих предметов роскоши.

Сильверстейн уверен, что успешные фирмы будут предлагать один из двух типов ценности: «новые предметы роскоши» или возможность «поохотиться за сокровищами». Бренды, предлагающие возможности повышения статуса, такие как *Coach*, *Victoria's Secret*, *Grey Goose* и *Bath & Body Works*, или, напротив, такие экономящие деньги бренды, как *Best Value Inn*, *Kohl's*, *Dollar General* и *IKEA*, занимают наилучшие позиции для предоставления той ценности, поиском которой занимаются современные потребители. Остальные фирмы, работающие на среднем рынке и не предлагающие экономической, функциональной и эмоциональной ценности, желаемой современными потребителями, столкнутся с сокращением рыночной доли, так как они «застрянут посередине». Традиционные продуктовые магазины и универмаги уже несут убытки, так как их рыночные доли сократились на 30 и 50% соответственно.

Исследовательская фирма *Mintel* отмечает, что потребители переключают расходы с одной категории на другую, покупая, к примеру, систему домашнего кинотеатра вместо автомобиля. Во время недавнего экономического спада потребители «делали замены, соответствующие стилю жизни в условиях рецессии», хотя и по-прежнему сохраняя желаемый опыт. *Mintel* приводит в качестве примеров кофе для дома «Starbucks VIA Ready Brew», который более доступен, чем кофе в любом из заведений компании, и «Tide TOTALCARE», который позволяет пользователям добиваться дома приемлемого качества чистки одежды по более низкой цене, чем в профессиональных химчистках.

Источники: Michael J. Silverstein, *Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Customer* (New York: Portfolio, 2006); Jeff Cioletti, "Movin' On Up", *Beverage World* (June 2006) p. 20; Michael J. Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).

Таблица 8.3

Когорты населения США

Когорта	Годы рождения	Оцениваемая численность	Основные характеристики
Поколение Y	1979–1994	78 млн	Выросли в относительно обеспеченных семьях, хорошо технологически оснащены, интересуются социальными и экологическими проблемами; обладают прочным чувством независимости и воображаемым иммунитетом к маркетингу
Поколение X	1964–1978	50 млн	Находясь между двумя более многочисленными поколениями, служат своего рода мостом между увлечением технологиями поколения Y и пониманием реалий взрослой жизни поколения X
Бэби-бумеры	1946–1964	76 млн	По-прежнему находящиеся в фазе расцвета своего потребительского цикла, охотно принимают товары и стили жизни, позволяющие им создать видимость замедления хода времени
Тихое поколение	1925–1945	42 млн	Несмотря на свой преклонный возраст, они ведут активный образ жизни и благожелательно воспринимают способствующие этому товары и маркетинговые программы

Источники: Kenneth Gronbach, "The Six Markets You Need to Know Now", *Advertising Age*, June 2, 2008, p. 21; Geoffrey E. Meredith and Charles D. Scheqwe, *Managing by Defining Moments: America's 7 Generationak Cohorts, Their Workplace Values, and Why Managers Schould Care* (New York: Hungry Minds, 2002).

людьми. Они знают, что такое достаток и изобилие, так как выросли в период экономического бума и были хорошо обеспечены родителями-бумерами, но в то же время демонстрируют чувствительность к социальным и экологическим проблемам. Они избирательны, уверены в собственных силах и жаждут перемен.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что исследователи рынка и рекламодатели изо всех сил стараются понять покупательское поведение представителей поколения Y, применять традиционную практику брендинга в отношении которых становится все труднее. Особо настойчивые маркетологи испробовали огромное количество способов охвата и убеждения представителей данной группы потребителей.[20]

1. **Онлайновая шумиха** — рок-группа «Foo Fighters» создала специальную цифровую «уличную команду», которая занимается целенаправленной рассылкой электронных писем зарегистрированным пользователям, получающим самые последние новости, эксклюзивные аудио- видеоролики новых песен, шансы выиграть призы от «Foo Fighters» и возможность стать членом «Foo Fighters Family».
2. **Студенты** — представители компаний — компания *Red Bull* призывает учеников колледжей становиться «студенческими бренд-менеджерами "Red Bull"», занимающимися распространением образцов, исследованием новых тенденций, созданием маркетинговых инициатив в масштабах своих колледжей и написанием статей в студенческих газетах.
3. **Нетрадиционные виды спорта** — компания *Dodge* выступает спонсором «Всемирной ассоциации Доджбола», выводящей спорт на «новый уровень командной работы, стратегии и мастерства».
4. **Заметные события** — открытый Чемпионат США по серфингу привлек внимание таких спонсоров, как *Honda, Philips Electronics* и, конечно же, *O'Neill Clothing*.
5. **Компьютерные игры** — размещение товаров в кинофильмах или на телевидении официально разрешено: логотипы таких торговых марок, как «Mountain Dew», «Oakley» и «Harley-Davidson», можно увидеть в компьютерной игре «Tony Hawk's Pro Skater 3» от *Activision*.
6. **Видеоролики** — компания *Burton* старается делать так, чтобы ее сноуборды и другие товары были четко заметны в любых сюжетах о соответствующих соревнованиях.
7. **Уличные команды** — в рамках кампании по борьбе с курением компания *The American*

Legacy формирует «отряды правды» из подростков, обязанности которых заключаются в раздаче футболок, бандан и других вещей на молодежных мероприятиях.

Поколение X. Почти 50 млн потребителей поколения X, получивших такое название благодаря вышедшему в 1991 г. бестселлеру Дугласа Купланда, родились в период между 1964–1978 гг. Популярность Курта Кобейна, рок-группы «Нирвана» и стиля жизни, показанного в фильме «Slacker», способствовали использованию таких терминов, как *grunge* (зануда) и *slacker* (бездельник) для описания молодых и взрослых людей, относящихся к поколению X. Так сформировался образ вечно чем-то недовольной группы людей с коротким временным горизонтом внимания и слабыми представлениями о трудовой этике.

Однако эти стереотипы постепенно исчезали. Поколение X действительно росло в нестабильные времена, когда работающие родители отдавали детей в детские сады или оставляли их без присмотра после школы, а сами испытывали стрессы из-за страха перед увольнением и ухудшения материального положения семьи. В то же время социальное и расовое многообразие воспринималось все более терпимо, а быстрое развитие технологий стремительно изменяло образ жизни и характер работы многих людей. Хотя представители поколения X получили в целом более высокое образование, они также оказались первым поколением, которому оказалось непросто превзойти жизненные стандарты, достигнутые их родителями.

Эти реалии оказали глубокое влияние на поколение X. Его представители считают, что огромное значение для них имеют самостоятельность и способность справляться с любыми обстоятельствами. Они воспринимают новые технологии как полезные инструменты, а не как непреодолимые барьеры. Поколение X в отличие от более оптимистичного и ориентированного на работу в команде поколения Y проявляет больше индивидуализма и прагматизма. Как потребители его представители с подозрением относятся к шумной рекламе и соблазнительным предложениям, которые кажутся им недостоверными или носящими покровительственный характер. Прямые призывы, в которых четко проявляется ценность предложения, чаще подходят лучше всего, особенно когда представители поколения X обзаводятся собственными семьями.[21]

Бэби-бумеры. Бэби-бумеры образуют группу из 76 млн американских потребителей, рожденных в 1946–1964 гг. Хотя они представляют собой привлекательный целевой сегмент, ежегодно расходующий $1,2 трлн и контролирующий три четверти национального богатства, маркетологи часто уделяют им недостаточно внимания. Например, из-за того что на сетевом телевидении рекламодатели стремятся нацеливаться на зрителей в возрасте от 18 до 49 лет, зрителей старше 50 лет они считают «неперспективными».

По мере того как все больше бэби-бумеров перешагивают 60-летний рубеж, а самые младшие из них приближаются по возрасту к 50 годам, стремительно растет спрос на товары, помогающие «замедлить время». По данным одного исследования, почти каждый пятый бэби-бумер активно противодействует процессу старения, руководствуясь поговоркой «Пятьдесят — это новые тридцать». Так как они ищут для себя способы возвращения молодости, то продажи шиньонов и средств для окраски волос, абонементов в спортивные клубы, домашних тренажеров, кремов для омоложения кожи лица, биологически активных добавок и натуральных продуктов питания стремительно растут.

Когорты могут влиять друг на друга. Например, многие представители поколения Y живут со своими родителями-бумерами. Таким образом, оказывается воздействие на старшее поколение, которое демографы называют «эффектом бум-бум». Товары, привлекающие внимание молодого поколения, кажутся таковыми и их родителям, не желающим прощаться с молодостью. К примеру, родители-бумеры вместе с детьми смотрят реалити-шоу с участием рокера Оззи Осборна и его семьи «Семейка Осборнов», транслируемое по каналу «MTV».

Вопреки традиционному представлению о том, что марочные предпочтения потребителей старше 50 лет остаются неизменными, одно исследование установили, что бэби-бумеры готовы менять свои предпочтения в соответствии с предпочтениями всего населения. Хотя они любят делать покупки, они ненавидят, когда им эти покупки навязывают, и, как заметил один маркетолог, при работе с ними «вы должны прикладывать усилия каждый день». Но этот сегмент обладает большим потенциалом. Бэби-бумеры с меньшей вероятностью склонны воспринимать выход на пенсию как «начало конца» и смотрят на него как на новую главу в своей книге жизни, наполнен-

ную новыми занятиями, интересами, увлечениями и даже личными отношениями.[22]

Тихое поколение. Те, кто родились между 1925 и 1945 гг., активно меняют наши представления о пожилом возрасте. Прежде всего многие люди, чей хронологический возраст позволяет отнести их к этой категории, вовсе не считают себя стариками. Одно исследование показало, что 60% респондентов в возрасте старше 65 лет чувствуют себя моложе своего фактического возраста. Треть людей в возрасте от 65 до 74 лет заявили, что они чувствуют себя на 10–20 лет моложе, а один из шести чувствовал себя моложе своего возраста более чем на 20 лет.[23]

В полном соответствии с тем, что они сами о себе говорят, многие пожилые потребители ведут активный образ жизни. Как отметил один эксперт, это выглядит так, как будто вы заново вступаете в средний возраст, прежде чем окончательно состариться. Рекламодатели установили, что пожилые потребители не возражают против показа в адресованной им рекламе других пожилых потребителей, если только эти люди выглядят живущими полноценной жизнью. Но маркетологи должны научиться избегать штампов наподобие тех, в которых показывают счастливые пожилые пары, катающиеся на велосипедах или прогуливающиеся под руку по пляжу на фоне заходящего солнца.

Подчеркнутое внимание к их ролям дедушек и бабушек неизменно вызывает благожелательную реакцию. Многие пожилые потребители не только с удовольствием проводят время со своими внуками, но и нередко делают им покупки необходимых вещей или просто дарят подарки. Основатели eBeanstock.com, продающего развивающие детские игрушки онлайн, первоначально полагали, что их главными покупателями будут молодые родители с детьми. Однако они с удивлением обнаружили, что до 40% их покупателей составляют пожилые люди, преимущественно дедушки и бабушки. Эти покупатели отличаются высокой требовательностью, но они также с большей готовностью платят высокую цену, чем родители их внуков.[24]

Раса и культура. Мультикультурный маркетинг предполагает, что разные этнические и культурные сегменты имеют достаточно разные потребности и желания, для того чтобы требовать целенаправленных маркетинговых усилий, и что массовый маркетинг не позволяет учесть все разнообразие рынка. Например, в настоящее время *McDonald's* осуществляет 40% своих продаж в США представителям этнических меньшинств. Его исключительно успешная кампания «Я влюбился в это» уходила корнями в культуру хип-хопа и обладала привлекательностью для представителей самых разных рас и этносов.[25]

Латиноамериканский, афроамериканский и азиатоамериканский рынки растут в два-три раза быстрее, чем рынки немультикультурных групп населения, имеют многочисленные субрынки и уверенно демонстрируют рост своей покупательной способности. Мультикультурные рынки варьируют также по числу поколений, из которых они состоят, и по тому, являются ли их представители иммигрантами или же они родились в США.

Нормы, языковые особенности, покупательские привычки и практики ведения бизнеса мультикультурных рынков должны учитываться при начальном формулировании маркетинговой стратегии, а не просто отражаться в ней задним числом. Все это многообразие культур имеет большое значение для маркетинговых исследований: для адекватного отображения целевых рынков нужно внимательно подходить к составлению выборки.[26]

Мультикультурный маркетинг может потребовать разных маркетинговых сообщений, использования разных медиа, разных каналов и т. д. Существуют специализированные медиа для охвата практически любых культурных сегментов или национальных групп, хотя некоторым компаниям приходилось прикладывать усилия для получения финансовой и управленческой поддержки для более полной реализации своих программ.

К счастью, по мере того как страны приобретают все большее культурное многообразие, многие маркетинговые кампании, нацеленные на конкретную культурную группу, могут распространять свое позитивное влияние на другие группы. Реклама «Tide», в которой афроамериканец с обручальным кольцом на пальце вытирает своего сына после купания, была позитивно воспринята и афроамериканцами, и рынком в целом.[27] *Boost Mobile* использовал общий интерес, имеющийся в молодежной культуре, для создания многообразной клиентской базы молодых взрослых мужчин и женщин, состоявшей на 35% из афроамериканцев, на 27 — из латиноамериканцев и на 32% — из представителей индоевропейской расы.[28]

Теперь давайте рассмотрим особенности трех крупнейших мультикультурных рынков: латино-

Таблица 8.4

Профиль мультикультурного рынка

	Латиноамериканцы	Азиатоамериканцы	Афроамериканцы
Оцениваемая численность в 2007 г.	46,9 млн	15,2 млн	40,7 млн
Оцениваемая численность в 2050 г.	132,8 млн	40,6 млн	65,7 млн
Число предприятий бизнеса, принадлежавших представителям национального меньшинства в 2002 г.	1,6 млн	1,1 млн	1,2 млн
Доход, заработанный предприятиями бизнеса, принадлежащими представителям национальных меньшинств в 2002 г.	$222 млрд	$326 млрд	$89 млрд
Медианный доход домохозяйства в 2007 г.	$38 679	$66 103	$33 916
Доля бедных в 2007 г.	21,50%	10,20%	24,50%
Процент людей старше 25 лет, имевших в 2008 г. минимум законченное среднее образование	62%	86%	82%
Число ветеранов армии США	1 100 000	277 751	2 400 000
Медианный возраст в 2008 г.	27,7	35,4	30,3
Процент населения младше 18 лет в 2008 г.	34%	26%	30%
Покупательная способность в 2008 г.	$863 млрд	$847 млрд	$509 млрд

Источники: www.selig.uga.edu и www.census.gov.

американцев, афроамериканцев и азиатоамериканцев. В табл. 8.4 приведены некоторые сведения о каждом из них.[29]

Латиноамериканцы. Латиноамериканцы стали крупнейшим национальным меньшинством в США. По оценкам экспертов, их годовая покупательная способность превысила в 2010 г. $1 трлн. Ожидается, что к 2020 г. 17% граждан США будут иметь латиноамериканское происхождение.

Латиноамериканский сегмент рынка является отнюдь не самым простым для маркетологов. Само понятие «латиноамериканцы» распространяется на представителей свыше двух десятков стран, среди которых кубинцы, мексиканцы, пуэрториканцы, доминиканцы и прочие группы из Центральной и Южной Америки. Латиноамериканцы — это смесь культур, физических типов, рас и устремлений.[30] Для удовлетворения этих разнообразных потребностей *Goya*, крупнейшая в США компания по производству продуктов питания для латиноамериканского сегмента, продает 1600 наименований продуктов — начиная с фасованного риса и заканчивая готовыми к употреблению замороженными эспанадос. Одних только бобов компания продает 38 сортов.[31]

Хотя в период рецессии латиноамериканцы страдают от высокой безработицы и снижения располагаемого дохода, они по-прежнему остаются привлекательным целевым рынком, потому что имеют меньшие объемы задолженности по ипотечным и иным кредитам, двух или трех работающих в семье и проявляют больше склонности покупать рекламируемые бренды.[32] Такие компании, как *Johnson & Johnson*, *Verizon* и *General Mills*, в период недавней рецессии сделали большие инвестиции в рекламу для латиноамериканского сегмента.

State Farm

После нескольких лет трудной погони за своим основным конкурентом *State Farm* решила в 2008 г. направить свои основные маркетинговые усилия на сектор латиноамериканцев. Фирма стала спонсировать проведение праздничных мероприятий латиноамериканскими общинами, футбольных матчей, конкурсов латиноамериканской музыки и съемок популярного вечернего телешоу «Sabado Gigante» на канале «Univision». Однако наиболее оригинальным маркетинговым ходом *State Farm* оказалась поддержка нового музыкального ансамбля. «Los Felinos de la Noche» («Ночные коты») — ансамбль из шести мужчин (в основном латиноамериканских иммигрантов) исполнял музыку северных мексиканских штатов. При поддержке *State Farm* группа записала несколько синглов и музыкальных видеоклипов и выступала на многих концертах, создавая

себе имя. Однако *State Farm* использовала в данном случае более тонкий подход к осуществлению спонсорства. Хотя на веб-сайте ансамбля не отображался логотип *State Farm* и не содержалось маркетинговых сообщений, музыканты благодарили компанию за предоставленную им возможность исполнять музыку во многих интервью, тексты которых размещались на веб-сайте. Красный цвет концертных костюмов ансамбля напоминал о фирменном цвете *State Farm*. Нацеливание на первое поколение латиноамериканских иммигрантов с помощью такого эмоционального обращения показывало, что *State Farm* знает потребности этой этнической группы. Эта позитивно воспринятая кампания помогла изменить мнение латиноамериканского сегмента о *State Farm*.[33]

Латиноамериканцы сохраняют приверженность семейным ценностям — в одном доме могут проживать сразу несколько поколений — и поддерживают связи со страной своего происхождения. Они испытывают потребность в уважении, проявляют лояльность брендам и заинтересованность в качестве товаров. Исследователи из *Procter & Gamble* установили, что латиноамериканские потребители «считают себя не настолько богатыми, чтобы покупать дешевые вещи». Кроме того, латиноамериканские потребители оказались настолько ориентированными на ценность, что могли заниматься тестированием товаров у себя дома. Например, одна женщина использовала разные бренды бумажных полотенец и туалетной бумаги в разных туалетных и ванных комнатах, чтобы выяснить, какие бренды предпочитают члены ее семьи.[34]

Маркетологи способны охватить сегмент латиноамериканцев с помощью целенаправленных мер по стимулированию сбыта, рекламных объявлений и веб-сайтов, но им необходимо тонко чувствовать нюансы культурных и рыночных трендов.[35] *California Milk Processor Board* (*CMPB*) была вынуждена изменить свою знаменитую рекламную кампанию «Выпил молока?» при нацеливании на латиноамериканский сектор рынка.

«Выпил молока?»

В 2001 г. латиноамериканцы составляли 32,5% от общего населения Калифорнии, и их численность росла из года в год. Они также были активными потребителями молока и расходовали на этот продукт больше средств, чем любой другой демографический сегмент. Однако первоначальная проверка рекламы «Выпил молока?» на покупателях установила, что в испаноговорящих семьях этот ролик не находят смешным, если содержащийся в нем вопрос переводится на испанский буквально. Как объяснял исполнительный директор *CMPB* Джефф Маннинг: «Мы установили, что факт отсутствия в латиноамериканской семье молока или риса не является смешным; отсутствие в доме молока означает, что вы не оправдали ожиданий семьи. Кроме того, вопрос: "Выпил молока?" буквально переводится на испанский как "Тебя кормят грудью?"».

В результате *CMPB* и ее испаноязычное рекламное агентство *Anita Santiago Advertising* разработали серию реклам, в которых молоко представлялось как особо уважаемый продукт, причем иногда с использованием девиза «Familia, Amor y Leche» («Семья, любовь и молоко»). Когда же в кампании использовался вопрос «Выпил молока?» («Got milk?»), то он не переводился на испанский. Осведомленность латиноамериканского населения о рекламе росла, и в 2002 г. *CMPB* протестировала свой первый телевизионный рекламный ролик на испанском языке, в котором был показан мифический латиноамериканский герой Ла Льоронья. Латиноамериканских телезрителей глубоко тронул тот факт, что реклама демонстрировала понимание их культуры и нацеливалась на них таким специальным образом.[36]

Латиноамериканцы, родившиеся в США, отличаются с точки зрения потребностей и вкусов от латиноамериканцев, родившихся на своей исторической родине, и хотя они владеют двумя языками, все же предпочитают общение на английском. Поскольку две трети проживающих в США латиноамериканцев считаются «бикультурными» и одинаково хорошо понимают информацию на испанском и английском, то большинство фирм старается не подвергать себя риску вызвать неприязнь у англоязычной аудитории общенационального телевидения и показывает рекламные ролики на испанском языке только на таких испаноязычных каналах, как «Univision», «Telemundo» и «Telefutura».

Некоторые фирмы, в частности *General Motors* и *Toyota*, использовали в своей рекламе «англо-испанский» подход, смешивая испанские и английские слова в диалогах в латиноамериканских семьях.[37] С недавнего времени такие компании, как *Continental Airlines*, *General Mills* и *Sears*, стали использовать для охвата аудитории латиноамериканцев мобильный маркетинг.[38] Поскольку латиноамериканцы меньше пользуются Интернетом и стационарным телефоном, то они с большей вероятностью реагируют на контент, при-

нимаемый на мобильные телефоны, чем рынок в целом.

Афроамериканцы. Афроамериканцы оказали глубокое влияние на экономику, культуру и общественную жизнь США. Их вклад особенно заметен в таких областях, как изобретательская деятельность, музыка, спорт, мода и литература. Подобно многим другим этносам, они прочно укоренились в американском обществе, хотя по-прежнему гордятся своим историческим наследием и с уважением относятся к своим родственным связям.[39]

Исследования показывают, что афроамериканцы более чувствительны к изменениям моды, чем все прочие расовые и этнические группы, но при этом тщательно выбирают вещи и уделяют внимание их качеству. Они также с большей вероятностью поддаются влиянию своих детей при выборе товаров и с меньшей вероятностью покупают незнакомые бренды. Афроамериканцы смотрят телевизор и слушают радио больше, чем другие группы населения, и покупают больше DVD, чем прочие мультикультурные сегменты, за исключением латиноамериканцев.[40]

Многие компании добились успеха, выпустив на рынок товары, разработанные специально для удовлетворения потребностей афроамериканцев. В 1987 г. компания *Hallmark Cards Inc.* представила на рынке новый «афроцентричный» бренд под названием «Mahogany». Сначала было выпущено лишь 16 видов таких открыток, однако сегодня их количество достигло 800. Другие фирмы предлагают более узкие товарные линии в рамках уже существующих брендов. *Sara Lee Corporation* перестала выпускать отдельную линию колготок, которая предназначалась исключительно для чернокожих женщин, и теперь предлагает колготки популярных среди афроамериканок оттенков и стилей в рамках всех своих суббрендов.

Рекламные сообщения также должны восприниматься как релевантные. В рекламной кампании *Lawry's Seasonal Salt*, нацеленной на афроамериканцев, появлялись изображения традиционных блюд африканской кухни; в рекламе *Kentucky Fried Chicken* была показана собравшаяся за общим столом большая афроамериканская семья — что служило демонстрацией понимания компанией стиля жизни своей целевой аудитории.[41]

Фирмы, продающие сигареты, спиртное и фастфуд часто критикуют за активное нацеливание на городских афроамериканцев. Как с сожалением заметил один эксперт по проблемам ожирения, во многих городских предместьях проще найти ресторан быстрого питания, чем обыкновенный продовольственный магазин.[42]

Азиатоамериканцы. Согласно Бюро переписей США, «азиатоамериканцами» принято называть выходцев из стран Дальнего Востока, Юго-Восточной Азии и Индии. 79% азиатоамериканцев являются выходцами из шести стран: Китая (21%), Филиппин (18%), Индии (11%), Вьетнама (10%), Кореи (10%) и Японии (9%). Различия между национальными идентичностями этих групп существенно ограничивают эффективность единых «азиатских» маркетинговых обращений.

Сегмент азиатоамериканцев часто называют «невидимым рынком», потому что в сравнении с латиноамериканским и афроамериканским сегментами на него традиционно приходилась непропорционально малая доля мультикультурных маркетинговых расходов компаний США.[43] Однако добиться охвата этого рынка становится все легче и легче. Число средств рекламы, нацеливаемых на азиатоамериканцев, выросло с 200 в 1980-х до свыше 700 в 2007 г.

Филадельфийский банк *Sovereign* успешно нацеливается на выходцев из Китая, проживающих в Бостоне, благодаря открытию в этом городе своего филиала, штат которого на 100% укомплектован «китайскими американцами». Работники филиала не просто говорят по-китайски, но и прекрасно знают, что при финансовом планировании для их клиентов важно принимать во внимание их ответственность за содержание пожилых родителей.[44] Фирмы, торгующие фасованными продуктами питания, такие как *Kraft*, также начинают работать с этим рыночным сегментом.

Kraft

Первые маркетинговые усилия *Kraft*, направленные на сегмент азиатоамериканцев, относится к 2005 г., когда фирма начала интегрированную маркетинговую кампанию, включавшую рекламные объявления на восточных языках, демонстрации продуктов в магазинах и создание веб-сайта, предлагавшего кулинарные рецепты и рекомендации по ведению здорового образа жизни. Исследования показали, что покупатели азиатского происхождения больше не хотят покупать у *Kraft* продукты в традиционном азиатском стиле. Вместо этого они хотят приготавливать из продуктов *Kraft* блюда по западным рецептам. Маркетинговые коммуникации *Kraft* на двух китайских диалектах, на кото-

рых говорило большинство иммигрантов из Азии, нацеливались на молодых матерей из числа иммигрантов как на хранительниц культурных ценностей своих семей, обеспечивавших баланс между восточной и западной культурами. В одной из печатных реклам использовалась китайская поговорка «Жизнь имеет сто ароматов», чтобы подчеркнуть разнообразие продуктов *Kraft*. Для дальнейшего укрепления связей с покупателями *Kraft* направлял в супермаркеты своих представителей, говорящих по-китайски. Эти представители проводили демонстрации приготовления блюд по западным рецептам с использованием продуктов *Kraft*, раздавали образцы продуктов и подсказывали меню обедов для школьников. *Kraft* также создал веб-сайт (www.krafthealthyliving.com) для продвижения идей здорового питания.[45]

Как правило, азиатоамериканцы тщательнее других национальных меньшинств подходят к выбору торговых марок, однако они же проявляют и наименьшую лояльность брендам. По сравнению с латиноамериканцами и афроамериканцами выходцы из азиатских стран придают гораздо большее значение мнению окружающих людей (они, к примеру, сильно заботятся о том, одобрят ли новую покупку соседи). Будучи довольно состоятельными и образованными, они являются привлекательными объектами нацеливания для производителей дорогих брендов. Азиатоамериканцы являются также и самыми грамотными пользователями компьютеров, для них характерно повседневное обращение к сети Интернет.[46]

Лесбиянки, геи, бисексуалы и транссексуалы (LGBT). Рынок лесбиянок, геев, бисексуалов и транссексуалов (LGBT) составляет от 5 до 10% от общей численности населения и обладает покупательной способностью приблизительно в $70 млрд.[47] Многие фирмы в последние годы разрабатывали инициативы для нацеливания на этот рынок. *American Airline* создала специальную «Rainbow Team» («радужную команду»), занимающуюся обслуживанием LGBT, и веб-сайт, на котором регулярно публикуется информация о мероприятиях, ориентированных на эту группу населения. По данным одного обследования геев и лесбиянок, наиболее дружелюбными к этой группе оказались такие компании, как *Apple*, *Levi's*, и телевизионные сети *Bravo* и *Showtime*.[48]

«Logo», один из телевизионных каналов «MTV», предназначенный для аудитории геев и лесбиянок, имеет 150 рекламодателей в разных товарных категориях и принимается в 40 млн домов. Все чаще для охвата этого рынка рекламодатели используют цифровые технологии. Онлайновые обращения *Hyatt* к аудитории LGBT нацеливаются на социальные веб-сайты и блоги, на которых потребители обмениваются своим опытом, полученным во время путешествий.

Однако многие фирмы опасаются ответных действий со стороны общественных организаций, готовых критиковать и даже бойкотировать фирмы, поддерживающие геев и лесбиянок. Но несмотря на то, что *Pepsi*, *Campbell's* и *Well's Fargo* уже испытали на себе последствия таких бойкотов, они все равно продолжают направлять свою рекламу этим однополым сообществам.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ПСИХОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Психографика — наука, которая изучает и классифицирует стили жизни потребителей. При *психографическом сегментировании* покупатели подразделяются на группы в зависимости от образа жизни и особенностей личности. Представители одной демографической группы могут иметь различные психографические характеристики.

Одной из самых популярных классификаций стилей жизни на основе психографических измерений является схема «VALS», или «Ценности и стили жизни» («Values and Lifestyles»), разработанная компанией *SRI Consulting Business Intelligence*, — одна из немногих получивших мировое признание система психографического сегментирования. В соответствии с «VALS» все взрослое население США в зависимости от психографических характеристик делится на 8 потребительских групп. Система сегментирования основывается на ответах на вопросы специальной анкеты (4 вопроса на демографическую тему, 35 вопросов на выяснение установок). Схема «VALS» постоянно обновляется, пополняясь данными ежегодно проводимых более 80 тыс. опросов (рис. 8.1). Вы можете выяснить, к какому типу «VALS» вы относитесь, обратившись к веб-сайту SBI.[49]

Основными измерениями схемы сегментирования «VALS» являются мотивация потребителя (горизонтальная ось) и ресурсы потребителя (вертикальная ось). Потребители вдохновляются одним из трех мотиваторов: идеалами, достижениями и возможностью самовыражения. Те, кто мотивируется преимущественно идеалами, руководствуются знаниями и принципами. Те, кто

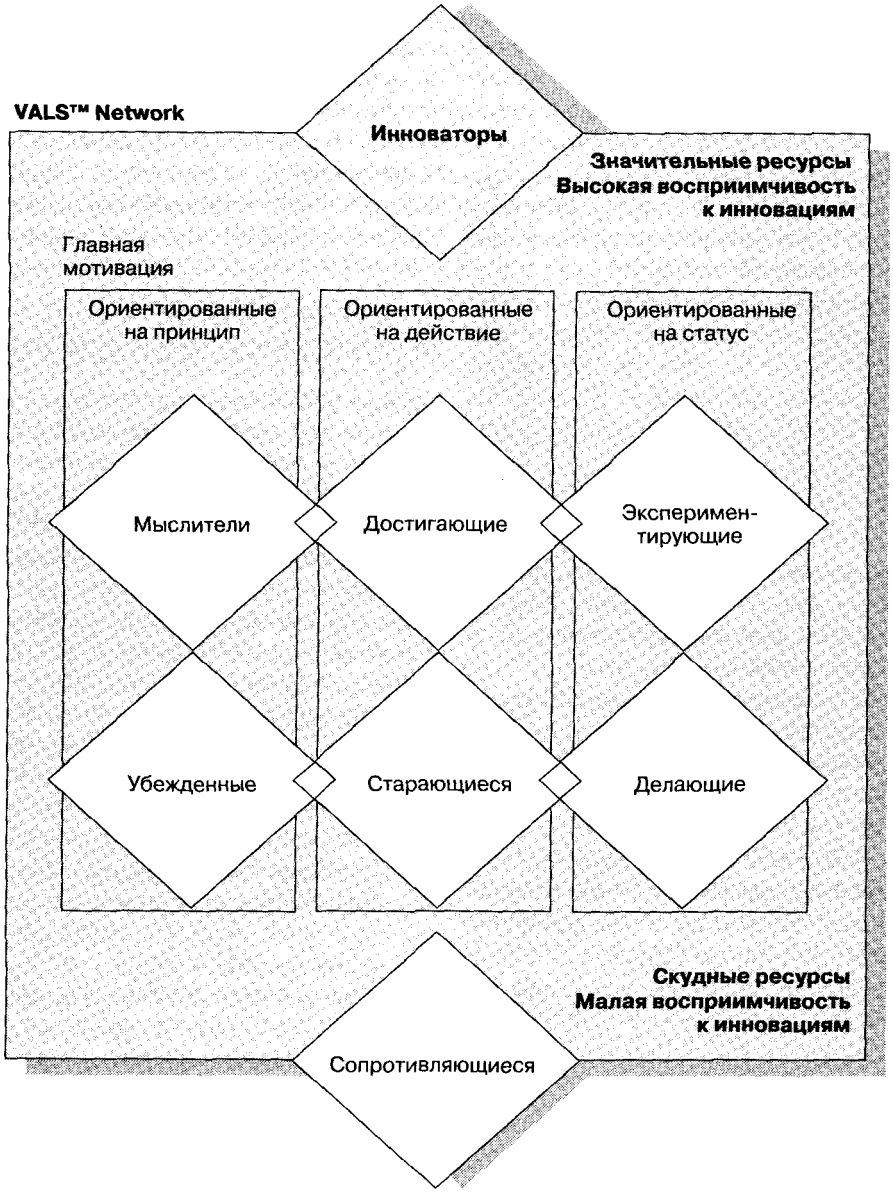


Рис. 8.1. Типология потребительских групп в системе «VALS»

мотивируются достижениями, ищут товары и услуги, позволяющие продемонстрировать свою успешность. Потребители, которые мотивируются стремлением к самовыражению, жаждут физической или общественной активности, разнообразия и риска. Такие личностные характеристики, как энергичность, уверенность в себе, сообразительность, стремление к новизне, инновационность, импульсивность, стремление быть лидером и тщеславие — совместно с ключевыми демографическими характеристиками, — определяют ресурсы индивида. Наличие разных уровней ресурсов повышают или ограничивают возможности индивида проявлять свою главную мотивацию.

К основным группам потребителей со значительными ресурсами относятся:

1. **Инноваторы**: успешны, развиты, активны. Не боятся брать на себя ответственность, имеют высокую самооценку. Их покупки говорят об утонченном вкусе и тяготении к дорогим товарам высокого качества, предназначенным для конкретных потребительских групп.

2. **Мыслящие**: люди зрелые, обеспеченные и довольные жизнью. Мотивацией для них служат идеалы, они ценят порядок, знание и ответственность. В товаре ценят надежность, функциональность и ценностную значимость.
3. **Достигающие**: преуспевают, делают карьеру, главное для них — работа. Выбирают престижный товар, который говорит коллегам о достигнутых его владельцем успехах.
4. **Экспериментирующие**: молоды, полны энергии и энтузиазма, импульсивны, жаждут разнообразия и душевного волнения. Направляют относительно большую часть доходов на приобретение одежды, развлечения и общение.

Для представителей остальных четырех групп с более ограниченным покупательским потенциалом характерны следующие особенности:

1. **Убежденные**: консерваторы, привержены традициям, ничем не примечательны. Отдают предпочтение знакомым, американским товарам и известным маркам.
2. **Старающиеся**: подвержены влиянию тенденций, любят веселиться, их возможности ограничены средствами. Оказывают предпочтение стильным товарам, которые покупаются людьми с большим, чем у них, достатком.
3. **Делающие**: практичны, самодостаточны, традиционны, ориентированы на семью. Покупают американские товары, имеющие практическую или функциональную ценность.
4. **Сопротивляющиеся**: постарше возрастом, на пенсии, пассивны, озабочены, их возможности ограничены. Лояльны по отношению к давно знакомым маркам.

Маркетологи могут использовать свои знания сегментов «VALS» для планирования маркетинговой деятельности. Например, канадское агентство *Transport Canada*, управляющее работой крупнейших канадских аэропортов, установило, что члены сегмента «актуализаторов», желающих активно проявлять свою самостоятельность и свои вкусы, составляют непропорционально высокий процент авиапассажиров. С учетом профиля этого сегмента можно ожидать, что такие магазины, как *Sharper Image* и *Nature Company*, будут преуспевать в аэропортах, управляемых этим агентством.

Схемы сегментирования по психографическим признакам изменяются в зависимости от культуры. В японской версии схемы «VALS», носящей название «Japan VALSTM», общество подразделяется на 10 потребительских сегментов на основе двух ключевых потребительских концепций: жизненной ориентации (традиционные манеры и привычки, трудовая занятость, инновации, самовыражение) и отношения к социальным изменениям (устойчивость, прагматичность, способность адаптироваться и способность вести инновационную деятельность).

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ПОВЕДЕНЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Сегментирование по поведенческому признаку заключается в разделении покупателей на группы в зависимости от их знаний, квалификации как пользователей и реакции на товар.

ПОТРЕБНОСТИ И ВЫГОДЫ. Не все, кто покупают конкретный товар, имеют одинаковые потребности или хотят получить одни и те же выгоды. Сегментирование на основе потребностей или на основе выгод имеет широкое применение, потому что оно позволяет выявить рыночные сегменты, на которые удобно нацеливать маркетинговые усилия. *Constellation Brands*, проведя сегментирование на основе выгод, выявила шесть сегментов рынка вина, продаваемого с премиальной наценкой (от $5,50 за бутылку).[50]

- **Энтузиасты** (12% рынка). Покупатели, преимущественно женщины, со средним доходом около $76 тыс. в год. Около 3% этого сегмента составляют «энтузиасты роскоши», к которым относятся преимущественно мужчины с более высоким доходом.
- **Стремящиеся создать имидж** (20%). Единственный сегмент, в котором преобладают мужчины; их средний возраст составляет 35 лет. Они используют вино главным образом для того, чтобы показать, кто они есть, и готовы дорого платить за бутылку действительно престижного вина.
- **Проницательные покупатели** (15%). Любят делать покупки и верят, что не должны тратить слишком много, чтобы купить бутылку хорошего вина. Охотно откликаются на выгодные предложения.
- **Традиционалисты** (16%). Придерживаются традиционных ценностей, любят покупать марки вина, о которых они слышали, и преимущественно у тех производителей, которые имеют давнюю историю. Им около 50 лет, и 68% из них составляют женщины.

- **Удовлетворенные потребители** (14%). Не слишком разбираясь в винах, они покупают одни и те же марки. Около половины объема их потребления составляют белые сорта вина «зинфандель».
- **Озадаченные** (23%). Потенциально привлекательные представители этого целевого рынка не знают, как выбрать действительно хорошее вино.

ПОКУПАТЕЛЬСКИЕ РОЛИ. Определение основных покупателей многих товаров не вызывает затруднений: бритвенные принадлежности приобретают мужчины, колготки — женщины. Но даже в ответах на такие, казалось бы, очевидные вопросы маркетологи должны проявлять осторожность, так как покупательские роли не есть нечто неизменное. Британская компания *ICI*, лидер в области производства химической продукции, к своему удивлению, обнаружила, что 60% решений о покупке конкретной марки бытовых красок принадлежит женщинам, и исходя из этого факта решила адресовать рекламу краски под маркой «Dulux» представительницам лучшей половины человечества.

В процессе принятия решения люди исполняют одну или несколько из перечисленных ниже ролей: *инициатор, влияющий, принимающий решение, покупатель, пользователь.* Предположим, что жена выступает в роли инициатора покупки, прося мужа купить ей на день рождения новый спортивный тренажер. Муж начинает поиск информации, прибегает к использованию многочисленных источников, одним из которых выступает его лучший друг, у которого есть точно такой же тренажер. Он является ключевой влияющей фигурой в выборе модели тренажера. Муж рассказывает о возможных вариантах жене и в конечном итоге приобретает понравившуюся ей модель. Позже оказывается, что на тренажере желают заниматься все члены семьи. Разные люди играют различные роли, но все выступают в качестве ключевых действующих лиц в процессе принятия решения о совершении покупки и непосредственным образом влияют на конечную степень удовлетворенности потребителя.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ. Многие компании считают, что наилучшая основа формирования рыночных сегментов — это поведенческие переменные (повод для совершения покупки, искомые выгоды, статус пользователя, интенсивность потребления, степень готовности покупателя к покупке, степень лояльности и установки покупателя по отношению к товару).

Повод для совершения покупки. Все поводы для совершения покупок можно классифицировать по времени их возникновения (время суток, день недели, месяц, год) или посредством иных временных аспектов жизни потребителя. Покупатели различаются между собой в зависимости от повода, который дает стимул возникновению идеи совершить покупку, процессам приобретения и использования товара. Так, поводом для обращения к услугам авиакомпаний служат деловые встречи, поездки на отдых или по семейным обстоятельствам. Сегментирование в зависимости от повода позволяет компании добиться повышения интенсивности использования товара.

Статус пользователя. Рынки можно разделить на группы людей, не пользующихся товаром, бывших пользователей, потенциальных пользователей, пользователей-новичков и постоянных пользователей. Так, центры сбора донорской крови не должны всецело полагаться только на постоянных доноров. Им следует привлекать новых доноров и поддерживать связь с бывшими, причем взаимодействие с каждой из групп требует различных маркетинговых подходов.

К числу потенциальных пользователей относятся потребители, могущие стать пользователями на определенной стадии жизненного цикла или в связи с каким-то событием. Например, беременные женщины — потенциальные пользователи, впоследствии становящиеся активными потребителями. Производители товаров и поставщики услуг для новорожденных узнают имена будущих мам и заваливают их своей рекламой и образцами продукции, лишь бы те в будущем стали их покупательницами. Выбор сегмента зависит также от положения компании на рынке. Крупные концерны, контролирующие значительные доли рынка, стремятся привлечь новых пользователей, а небольшие фирмы — отвлечь часть постоянных потребителей товаров компаний-лидеров.

Интенсивность потребления. По интенсивности потребления рынки подразделяются на группы покупателей с низкой, умеренной и высокой активностью использования товара. Например, активные потребители пива выпивают 87% всего потребляемого пенного напитка — почти в 7 раз больше потребителей с низкой активностью. Компании выгоднее привлечь одного активного потребителя, чем нескольких неактивных. Одна-

ко тут есть проблема: активные потребители либо чрезвычайно лояльны какой-то одной марке, либо никогда не бывают лояльны ни одной фирме и всегда ищут, что подешевле. Они могут также обладать меньшим потенциалом для увеличения объемов покупок и потребления.

Степень готовности покупателя. Потребители могут находиться на одной из стадий готовности к совершению покупки: некоторые еще не осведомлены о товаре, другим известно о его существовании, третьи информированы о его потребительских свойствах, четвертые проявили интерес к товару, пятые желают приобрести его, шестые намереваются сделать покупку. Соотношение числа потребителей в различных группах в значительной степени определяет направленность разрабатываемых маркетинговых программ. Предположим, перед одной из организаций здравоохранения стоит задача привлечь женщин к ежегодному обследованию для выявления заболевания раком, причем большинство представительниц прекрасного пола ничего не знают о его существовании. Первоначальные маркетинговые усилия должны быть направлены на информирование целевой аудитории с помощью простой и понятной рекламы. Но уже в последующих рекламных сообщениях следует наглядно показать, какую пользу принесет обследование, и риск, которому подвергают себя женщины, уклоняющиеся от обследования. Дополнительным стимулом послужит предложение бесплатного обследования при первом посещении. Таким образом, маркетинговая программа должна быть адаптирована к различным степеням покупательской готовности потребителей.

На рис. 8.2 показаны модели «воронки» для двух гипотетических брендов. Бренд А по сравнению с брендом Б имеет низкий показатель превращения разовых пользователей в более частных покупателей (для бренда А этот показатель составляет 46%, а для бренда Б — 61%). В зависимости от причин, по которым покупатели не использовали бренд повторно, маркетинговая кампания может продвигать более актуальные продукты, находить более доступные торговые точки или постараться развеять неблагоприятные слухи или необоснованные опасения потребителей.

Степень лояльности. По степени лояльности торговым маркам покупателей можно разделить на четыре группы:

1. **Истинно лояльные**: потребители, постоянно приобретающие только одну марку товара.
2. **Относительно лояльные**: потребители делят предпочтения между двумя-тремя марками товара.
3. **Непостоянно лояльные**: потребители, которые изменяют свои предпочтения от одной марки к другой.
4. **Переключающиеся с марки на марку**: в лояльности какой-либо торговой марке не замечены.[51]

Анализ степени лояльности торговым маркам позволяет сделать следующие выводы: 1) изучая истинно лояльных покупателей, компания определяет сильные стороны своих товаров; 2) исследование поведения относительно лояльных потребителей дает возможность точно определить основных конкурентов; 3) в исследовании покупателей с непостоянной лояльностью, т. е. «изменивших» марке, компания выясняет, в чем заключаются слабые стороны маркетинговой стратегии, и корректирует ее.

Компании, в основном имеющие дело с «переключающимися» покупателями, должны больше полагаться на понижение цен на свои товары. При неправильном к себе отношении такие потребители могут запросто изменить свое отношение к производителю. Однако осторожность следует проявлять всем фирмам без исключения, так как характер покупательского поведения, обусловленный, казалось бы, лояльностью марке, на самом деле может просто отражать привычки, безразличие, быть реакцией на низкие цены или обусловливаться отсутствием в продаже других торговых марок.

Установки по отношению к товару. По отношению к товару потребители могут быть подразделены на пять групп. Установка по отношению к товару может быть восторженной, положительной, безразличной, отрицательной или враждебной. Например, в период предвыборной кампании агитаторы в зависимости от отношения избирателей к кандидатам определяют, сколько усилий, времени и средств следует потратить на каждую группу. Они благодарят избирателей, восторженно приветствующих программу политической партии, и напоминают им о необходимости проголосовать, стремятся укрепить во мнении положительно настроенных граждан, стараются заполучить голоса безразличных и не тратят время на изменение отношения враждебно настроенных людей.

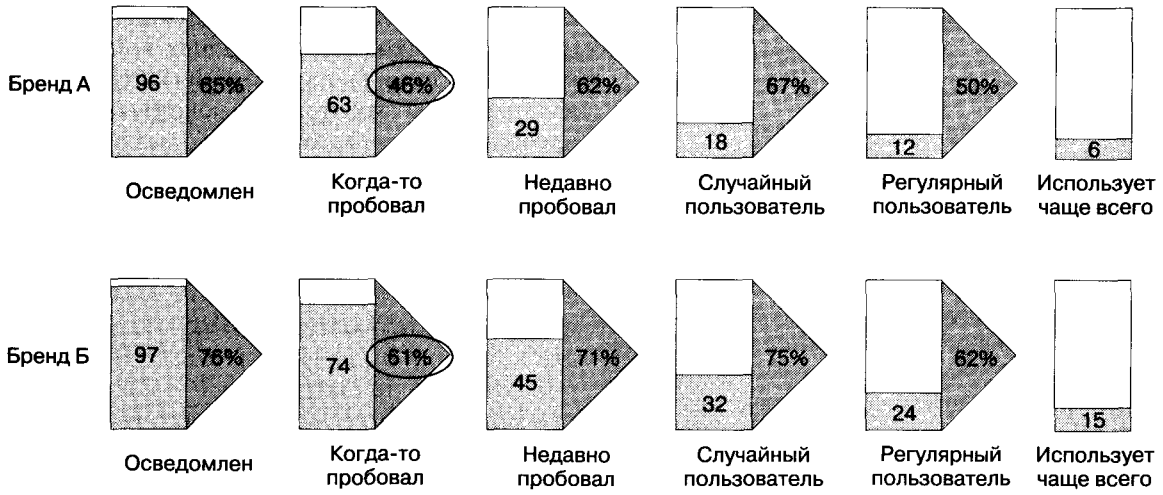


Рис. 8.2. Пример маркетинговой «воронки»

Объединение различных поведенческих признаков позволяет получить более полный и связанный обзор рынка и его сегментов. На рис. 8.3 отображен один из возможных способов классификации целевого рынка по различным поведенческим признакам.

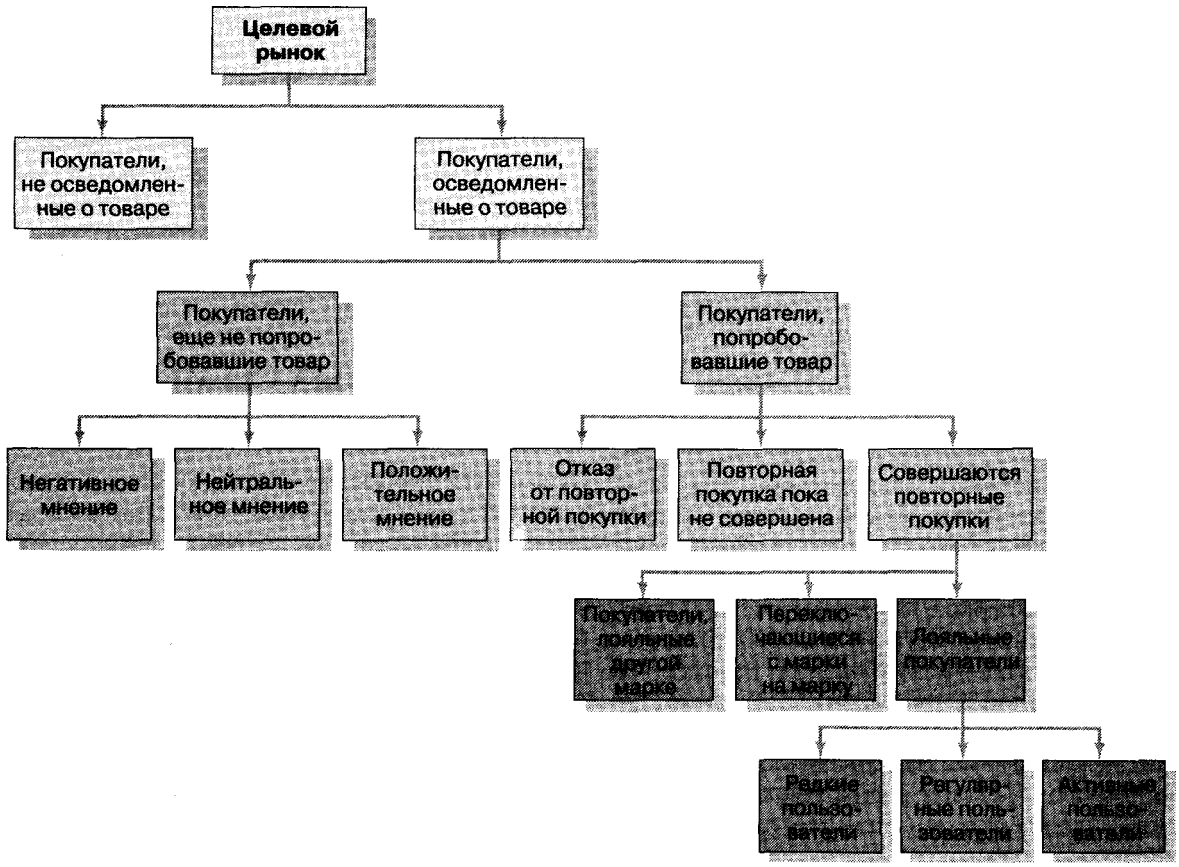


Рис. 8.3. Сегментирование рынка по поведенческим признакам

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ДЕЛОВЫХ РЫНКОВ

При разделении на сегменты рынков товаров производственного назначения используется большая часть переменных, применяющихся для сегментирования потребительских рынков: географические характеристики, искомые выгоды, интенсивность потребления. Естественно, что производители промышленных товаров применяют и другие переменные. Т. Бонома и Б. Шапиро предлагают брать за основу сегментирования деловых рынков переменные, представленные в табл. 8.5. Важнейшими среди них являются демографические переменные, за которыми следуют операционные факторы и, наконец, личностные характеристики покупателя.

В таблице представлены самые важные вопросы, ответы на которые должен получить производитель промышленных товаров при выборе покупателей и сегментов, которые он будет обслуживать. Скажем, компания — поставщик шин и покрышек должна определиться с тем, какая отрасль будет приобретать ее товары (для производства автомобилей, тракторов, погрузчиков или самолетов). Далее в выбранной целевой отрасли промышленности проводится сегментирование компаний-покупателей по их размеру. Продавец может разработать различные программы, нацеленные как на крупные фирмы, так и на мелких потребителей.

В рамках избранной отрасли и размера предприятий может быть произведено сегментирование, основанное на специфике сделок. Например, государственные лаборатории, приобретая научное оборудование, исходят прежде всего из его цены и стоимости дальнейшего технического обслуживания; университетские лаборатории стремятся приобрести оборудование, практически не нуждающееся в послепродажном сервисе; промышленные же лаборатории ориентированы на особо надежные и высокоточные приборы.

Фирмы, работающие на деловых рынках, обычно идентифицируют сегменты посредством последовательного сегментирования. Рассмотрим пример компании — производителя алюминия. Прежде всего она провела трехступенчатое макросегментирование. Первоначально был идентифицирован целевой рынок (варианты — автомобилестроение, жилищное строительство и производство емкостей для жидкостей). Остановившись на рынке жилищного строительства, компания определилась с продукцией (выпуск полуфабрикатов, строительных конструкций и сборных домиков из алюминия). Решено было начать выпуск строительных конструкций. Затем руководство компании приняло решение о наиболее выгодном размере компании-заказчика и остановилось на крупных покупателях. На следующем этапе было проведено микросегментирование. Потребители были разделены на группы в зависимости от объемов заказов, уровня сервиса и качества закупаемой продукции. Поскольку для компании был характерен высокий уровень сервиса, было принято решение о концентрации на обслуживании сегмента, для которого особенно значимым был именно этот фактор.

Дж. Андерсон и Дж. Нарус призывают специалистов по маркетингу представлять не стандартные, а гибкие рыночные предложения всем представителям рыночного сегмента.[52] **Гибкое рыночное предложение** включает *общее решение* (элементы товара и услуги, имеющие ценность для всех членов сегмента) и *дополнительные опции*, представляющие ценность для некоторых субъектов. Например, авиакомпания *Delta Airlines* предлагает всем пассажирам экономкласса место и прохладительные напитки. К дополнительным услугам относятся еда и спиртные напитки. Компания *Siemens Electrical Apparatus Division* продает индивидуальные сейфы, в стоимость которых входят доставка и гарантия, но по желанию покупателя за дополнительную плату производятся установка, испытания и подключение периферийных устройств.

ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА

Существует множество статистических методов выделения рыночных сегментов.[53] После разделения рынка на группы потребителей и определения потенциала каждой из них компания решает, сколько сегментов она будет обслуживать и какие именно. Для выявления малых, более конкретных целевых групп маркетологи все чаще применяют сразу несколько переменных. Таким образом, банк может рассматривать не только группу состоятельных вышедших на пенсию людей в целом, но и выявить внутри нее несколько самостоятельных сегментов, характеризуемых, к примеру, величиной текущего дохода, активами, сбережениями и отношением к риску. Это

Таблица 8.5

Основные переменные сегментирования деловых рынков

Демографические переменные

1. *Отрасль.* Какие именно отрасли промышленности следует обслуживать?
2. *Размер компании.* Фирмы какого размера следует обслуживать?
3. *Местонахождение.* Какие географические регионы следует обслуживать?

Операционные переменные

4. *Технология.* На каких технологиях заказчиков следует сосредоточить внимание?
5. *Статус пользователя.* Каких потребителей мы выбираем: с высокой, средней или низкой активностью потребления?
6. *Объем требуемых товаров/услуг.* Каких потребителей мы будем обслуживать: тех, кому требуются товары и услуги в большом объеме, или тех, кто нуждается в небольших партиях?

Практика закупок

7. *Организация снабжения.* Как будут осуществляться закупки — централизованно или децентрализованно?
8. *Структура власти.* Мы будем работать с компаниями, где решения принимаются под влиянием производственного отдела, финансового отдела, других отделов?
9. *Структура существующих взаимоотношений.* Следует ли обслуживать компании, с которыми уже установлены прочные связи, или попытаться заполучить наиболее перспективных клиентов?
10. *Политика в области закупок.* Какие следует обслуживать фирмы: предпочитающие получать услуги на основе лизинга, с заключением контракта на обслуживание или комплектные поставки?
11. *Критерий закупки.* Какие следует обслуживать фирмы: те, которые уделяют первостепенное внимание качеству, уровню обслуживания или цене?

Ситуационные факторы

12. *Срочность.* Следует ли обслуживать компании, которым может потребоваться срочная и непредвиденная поставка или обслуживание?
13. *Область применения.* Следует ли сосредоточить внимание на использовании товаров по определенному назначению или на всех вариантах использования?
14. *Размер заказа.* Следует ли сконцентрировать внимание на больших заказах или мелких партиях?

Личностные особенности заказчика

15. *Сходство покупателя и продавца.* Следует ли обслуживать фирмы, сотрудники и ценности которых схожи с нашими?
16. *Отношение к риску.* Каких потребителей следует обслуживать: любящих рисковать или избегающих опасностей?
17. *Лояльность.* Следует ли обслуживать фирмы, которые проявляют высокую степень лояльности своим поставщикам?

Источник: Thomas V. Bonoma, Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, MA: Lexington Books, 1983).

и заставляет исследователей отдавать предпочтение сегментированию рынка по потребностям. Роджер Бест предложил процедуру сегментирования, включающую 7 этапов (табл. 8.6).

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОГО СЕГМЕНТИРОВАНИЯ

Не каждый метод сегментирования приводит к желаемому результату. Например, среди покупателей пищевой соли могут быть как блондины, так и брюнеты, но цвет волос не имеет никакого отношения к ее приобретению. Более того, если все потребители каждый месяц покупают одинаковое количество соли, полагая ее свойства неизменными, по примерно одинаковым ценам, то такой рынок вряд ли представляет интерес и поддается разделению на сегменты. Рыночные сегменты должны обладать следующими свойствами.

- **Измеримость.** Компании необходимо оценить размеры, покупательную способность и другие характеристики сегмента.

Таблица 8.6

	Описание
1. Сегментирование по потребностям	Потребители группируются в сегменты по принципу схожести потребностей и искомых выгод при решении конкретной потребительской проблемы
2. Идентификация сегментов	Для каждого сегмента потребностей определяются отличительные (функциональные) демографические характеристики, стили жизни и потребительское поведение
3. Оценка привлекательности сегментов	С помощью заранее определенных критериев (таких, как потенциал рынка, интенсивность конкуренции, доступ к рынку) определяется общая привлекательность каждого сегмента
4. Оценка прибыльности сегментов	Определяется прибыльность каждого сегмента
5. Позиционирование в сегментах	Для каждого сегмента на базе его уникальных потребностей и характеристик разрабатываются «предложение ценности» и стратегия позиционирования товара (в том числе приблизительный уровень цен)
6. «Лакмусовая бумага» собственных возможностей	Для оценки привлекательности стратегий позиционирования для каждого сегмента разрабатываются свои «сюжеты»
7. Составление комплекса маркетинга	Расширение стратегии позиционирования, включая все остальные элементы маркетинга-микс: товар, цена, продвижение, распределение

- **Значительность.** Сегменты должны быть достаточно большими и прибыльными. Сегмент — это максимальная по размерам однородная группа потребителей, обладающая достаточной покупательской способностью, для того чтобы ради нее была разработана специальная маркетинговая программа. Скажем, абсурдно разрабатывать программу производства и реализации автомобилей, предназначенных для потребителей, рост которых не превышает 150 см.
- **Доступность.** Возможность эффективно охватить сегмент и обслужить его, в принципе, существует.
- **Дифференцируемость.** По определению сегмент должен составлять отличную от других группу потребителей, характеризующуюся однотипной реакцией на различные элементы маркетинговой программы. Если одинокие и замужние женщины одинаково реагируют на определенную парфюмерную линию, значит, они составляют не два разнородных, а единый сегмент.
- **Возможность активных действий.** Компания должна быть в состоянии разработать эффективную программу привлечения представителей сегмента и их обслуживания.

Майкл Портер выделяет пять факторов, определяющих внутреннюю привлекательность рынка или его сегмента с точки зрения долгосрочной прибыли компании: конкуренты, потенциальные участники рынка, товары-заменители, покупатели и поставщики. Каждый из этих факторов несет с собой потенциальную угрозу для компании.

1. **Угроза интенсивного соперничества.** Рыночный сегмент оценивается как непривлекательный, если в нем уже оперируют многочисленные, сильные или агрессивные конкуренты. Сегмент еще менее привлекателен, если уровень продаж товаров в нем стабилизировался или снижается, если увеличение производственной мощности не может осуществляться плавно, а только ступенчато, с большими перепадами, если уровень постоянных издержек или барьеры на выходе высоки или если конкуренты сильно заинтересованы в том, чтобы удерживать свои позиции в этом сегменте. Для подобного рода рынков характерны частые ценовые войны, рекламные сражения и необходимость разработки новых товаров, что резко повышает издержки конкурентной борьбы. Интенсивное соперничество в сегментах характерно, например, для рынка мобильных телефонов.

2. **Угроза появления новых участников.** Привлекательность сегмента зависит от высоты барьеров на входе в него и на выходе.[54] Наиболее привлекательным представляется рыночный сегмент с высокими входными барьерами и отсутствием особых препятствий на выходе, когда появление на нем новых компаний маловероятно, а фирмы, дела которых не заладились, имеют возможность без особых проблем перепрофилировать производство. Если барьеры на входе и на выходе высоки, отрасль имеет высокий потенциал прибыли, однако повышается и степень риска, так как компании, дела которых идут вяло, остаются на рынке и вынуждены вести борьбу до конца. Когда те и другие барьеры низки, фирмы без особых затрат приходят в отрасль и покидают ее, а их доходы в этом случае относительно невысоки, но стабильны. Худший случай — низкие барьеры на входе и высокие — на выходе. В этой ситуации фирмы, пришедшие на рынок в период благоприятных условий, становятся заложниками неблагоприятной рыночной ситуации. Результатом становятся хронический излишек производственных мощностей и снижение прибыли всех участников отрасли. Классический пример — пассажирские авиаперевозки: не имея возможности быстро уйти с рынка, авиакомпании вынуждены переносить все тяготы плохой экономической ситуации.
3. **Угроза товаров-заменителей.** Сегмент теряет привлекательность, когда в нем конкурируют товары-заменители или существует реальная угроза их появления. Наличие субститутов ограничивает уровень цен и прибыль предприятий, компаниям приходится строго отслеживать ценовые тенденции. Если в конкурирующих отраслях появляются новые технологии или возрастает конкуренция, следствием становится снижение цены и прибыли в оцениваемом рыночном сегменте. Так, рост популярности авиаперелетов в США больно ударил по автобусной компании *Greyhound* и железнодорожной компании *Amtrak*.
4. **Угроза усиления рыночной власти покупателей.** Сегмент оценивается как непривлекательный, если покупатели в нем обладают сильной или растущей рыночной властью. Взлет розничных гигантов, таких как *Wal-Mart*, заставил некоторых аналитиков возвестить о падении рентабельности производства фасованных товаров. Рыночная власть покупателей возрастает в тех случаях, когда: число их невелико или они хорошо организованы; затраты на приобретение товара составляют значительную часть расходов покупателей; товары недифференцированны; цена переключения на другой товар незначительна; чувствительность покупателей к ценам, вызванная их низкими доходами, высока; у покупателей существует возможность прямой интеграции. Тактика компаний-поставщиков может заключаться в работе с покупателями, обладающими низким потенциалом влияния или прочно привязанными к поставщикам. Еще один вариант защиты — заманчивое предложение, перед которым не устоят сильные покупатели.
5. **Угроза усиления рыночной власти поставщиков.** Если поставщики имеют возможность повышать цены или сокращать объемы поставок фирме-покупателю, рыночный сегмент, на котором она оперирует, оценивается как непривлекательный. Так, нефтяные компании (*ExxonMobil*, *Shell*, *BP*, *Chevron-Texaco* и др.) зависят от запасов нефти в месторождениях и решений нефтяных картелей, таких как ОПЕК. Власть поставщиков возрастает с ростом уровня их концентрации или организованности; уменьшением количества товаров-заменителей, когда покупатель не имеет возможности отказаться от поставляемого товара; когда издержки переключения на других поставщиков велики и когда существует возможность обратной интеграции поставщиков. Наилучшие способы защиты — построение взаимовыгодных отношений с поставщиками или использование параллельных источников снабжения.

ОЦЕНКА И ВЫБОР СЕГМЕНТОВ РЫНКА

При оценке сегментов рынка учитываются два фактора: общая их привлекательность, а также цели и ресурсы осваивающей его компании. Во-первых, определяется степень притягательности потенциального сегмента: его размер, темпы роста, прибыльность, возможность эффекта масштаба, степень риска. Во-вторых, фирма должна убедиться в целесообразности связанных с данным сегментом инвестиций (их соответствие поставленным целям и располагаемым ресурсам). Некоторые привлекательные сегменты отвергаются по причине того, что работа с ними противоречит долгосрочным целям компании, или же потому, что компания не обладает компетентно-

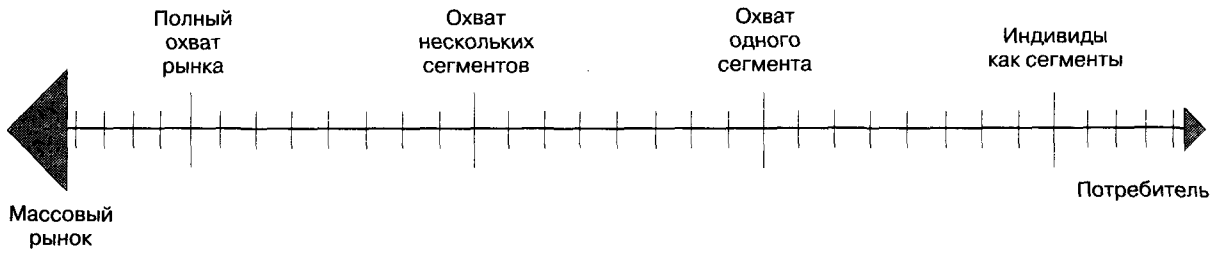


Рис. 8.4. Возможные уровни сегментирования рынка

стью, необходимой для создания более высокой в сравнении с конкурентами ценности.

Компания будет направлять свои усилия по нацеливанию на конкретные сегменты в зависимости от выбранных уровней сегментирования рынка. На рис. 8.4 показан континуум возможных уровней сегментирования, на одном полюсе которого находится массовый рынок, состоящий по сути из одного сегмента, а на другом полюсе — сегменты, состоящие из одного покупателя. Между ними располагается множество промежуточных вариантов степени сегментирования рынков. Далее мы рассмотрим четыре основные модели сегментирования.

ПОЛНЫЙ ОХВАТ РЫНКА. При полном охвате рынка компания стремится предоставить всем группам потребителей все необходимые им товары. Реализовать стратегию охвата всего рынка способны только крупные компании, такие как *Microsoft* (рынок ПО), *General Motors* (рынок автомобилей), *Coca-Cola* (рынок прохладительных напитков). Компания стремится охватить рынок с помощью недифференцированного или дифференцированного маркетинга.

Компания, придерживающаяся стратегии недифференцированного маркетинга, пренебрегает различиями в сегментах и выходит на весь рынок с единственным предложением. При разработке нацеленных на охват как можно большего числа потребителей товаров и маркетинговых программ акцент делается на массовый сбыт и массовую рекламу. Недифференцированный маркетинг пригоден тогда, когда все покупатели имеют приблизительно одинаковые предпочтения и рынок не содержит естественных сегментов. Генри Форд применял именно этот подход, предлагая всему рынку одну «модель Т» черного цвета.

Достоинство недифференцированного маркетинга заключается в том, что освоение узкой ассортиментной группы товаров позволяет снизить издержки производства, уменьшить затраты на хранение и транспортировку, а также расходы на маркетинговые исследования и рекламу. Однако многие его критики указывают, что постоянное дробление рынка и рост разнообразия маркетинговых каналов и коммуникаций делает охват массовой аудитории более трудным и дорогим делом.

Когда разные группы потребителей имеют разные потребности и желания, маркетологи могут выделять для себя многие сегменты рынка. Компания часто может лучше разрабатывать, оценивать, презентовать и доставлять товар или услугу, а также точнее настраивать маркетинговые программы для лучшего учета маркетинговых усилий конкурентов. Стратегия дифференцированного маркетинга предусматривает освоение компанией нескольких сегментов рынка, для каждого из них разрабатывается отдельная программа. Компания *Estée Lauder*, специализирующаяся на производстве косметики, выпускает на рынок бренды, отвечающие самым различным женским (и мужским) вкусам. Ее передовая марка, «Estée Lauder», привлекает внимание покупателей более старшего возраста; «Clinique» ориентирована на женщин среднего возраста; «M.A.C.» создана специально для подростков; «Aveda» предназначена исключительно для любителей ароматерапии, а «Origins» — для тех, кто ценит косметику из экологически чистых природных компонентов.[55] Вероятно, ни одна фирма не использует дифференцированный маркетинг так, как это делает *Hallmark Card*, отметившая в 2010 г. свое столетие.

Hallmark

Поздравительные открытки *Hallmark* продаются более чем в 41 500 торговых точках по всему миру и составляют почти половину всех поздравительных открыток, продаваемых в США. Каждый год *Hallmark* выпускает 19 тыс. новых и видоизмененных старых поздравительных открыток и сопутству-

ющих товаров, таких как сувениры, подарочные коробки и ленты. Ее успех во многом обусловлен тщательным сегментированием своего бизнеса. Помимо популярных линий открыток под различными суббрендами, такими как юмористические открытки «Shoebox Greetings», *Hallmark* также вывела на рынок товарные линии, ориентированные на конкретные сегменты. «Fresh Ink» нацеливается на женщин 18–39 лет. *Hallmark Warm Wishes* предлагает сотни открыток по цене 99 центов. Три разработанные *Hallmark* этнические линии, «Mahogany», «Sinceramente Hallmark» и «Tree of Life», нацелены на потребителей трех этнических групп, образованных соответственно афроамериканцами, испаноговорящими американцами и евреями. «Jorney» — новая линия подбадривающих открыток — посвящена таким проблемам, как борьба с раком и преодоление депрессии. Специальные серии открыток предназначены для поддержки благотворительных программ и организаций, таких как (PRODUCT)REDTM, UNICEF и Susan G. Comen Race for Cure. *Hallmark* также не стоит в стороне от новых технологий. Музыкальные поздравительные открытки воспроизводят мелодии из популярных фильмов, телешоу и песен модных эстрадных певцов. Через Интернет *Hallmark* предлагает электронные открытки, а также персональные печатные поздравительные открытки, которые она отправляет по почте потребителям. Деловым клиентам *Hallmark Business Expressions* предлагает корпоративные персональные открытки с поздравлениями с праздниками и со знаменательными событиями.[56]

Дифференцированный маркетинг обычно обеспечивает более высокий общий объем продаж, чем недифференцированный маркетинг. Однако он также повышает издержки ведения бизнеса. Поскольку для дифференцированного маркетинга характерны и более высокие продажи, и более высокие издержки, никакие обобщения в отношении его прибыльности нельзя считать абсолютно надежными.

Мультисегментная специализация. В случае избирательной специализации фирма выбирает группу сегментов, каждый из которых объективно является для нее привлекательным и подходящим. Между сегментами может быть мало синергизма (или не быть вовсе), но каждый из них обещает приносить доходы. Когда *Procter & Gamble* вывел на рынок пасту «Crest Whitestrip», ее первоначальными целевыми сегментами были недавно помолвленные и готовящиеся к свадьбе молодые женщины, а также мужчины-геи. Мультисегментная стратегия также позволяет фирме диверсифицировать риски.

Помня о выгодах получения синергии, компании могут пытаться работать в суперсегментах, а не в изолированных сегментах. **Суперсегмент** — это совокупность отдельных рыночных сегментов, имеющих нечто общее, чем можно воспользоваться в коммерческих целях. Так, к примеру, симфонические оркестры ориентированы на людей с разносторонними интересами в области культуры, а не только на тех, кто регулярно посещает концерты. Фирмы могут также пытаться добиться синергии, используя товарную или рыночную специализацию.

- При использовании *товарной специализации* компании концентрируют усилия на выпуске одного товара, предлагаемого нескольким сегментам рынка. Примером может служить фирма — производитель микроскопов, которые поставляются университетским, государственным и коммерческим лабораториям. Компания производит микроскопы различных модификаций для всех трех групп потребителей и имеет репутацию надежного поставщика. Однако при таком подходе всегда существует риск, что ее микроскопы будут вытеснены с рынка новым, более совершенным продуктом, произведенным конкурентом, использующим передовые технологии.
- При *рыночной специализации* компании сосредоточиваются на удовлетворении различных потребностей выбранной группы. В качестве примера можно привести маркетинговую политику фирмы, которая производит и продает университетским лабораториям большой ассортимент товаров. Она занимает сильные позиции на выбранном рынке и становится каналом, через который поступает все ориентированное на данную группу потребителей научное оборудование. Однако при таком подходе существует риск, что в случае сокращения бюджета потребителей данной группы они откажутся от услуг поставщика.

КОНЦЕНТРАЦИЯ УСИЛИЙ НА ОДНОМ СЕГМЕНТЕ. Компания *Volkswagen* концентрируется на рынке автомобилей среднего класса, а *Porshe* — на рынке спортивных автомобилей. Проведение концентрированного маркетинга позволяет более четко оценить потребности представителей сегмента и обеспечить заметное присутствие на рынке. Кроме того, фирма добивается

экономии за счет специализации, дистрибуции и продвижения. Заняв лидирующее положение в выбранном сегменте, компания может рассчитывать на увеличение рентабельности инвестиций.

Рыночная *ниша* — более узкая группа потребителей, которым необходим отличительный набор выгод. Специалисты по маркетингу обычно выделяют нишу путем деления сегмента на подсегменты. В то время как *Hertz, Avis, Alamo* и другие фирмы специализируются на предоставлении в аэропортах автомобилей в аренду бизнесменам и состоятельным туристам, *Enterprise* нацелилась на низкобюджетный рынок, предлагая машины напрокат главным образом тем своим клиентам, автомобили которых украдены или находятся в ремонте. Предлагая уникальное сочетание низкой цены и удобства в оставленном конкурентами без внимания нишевом рынке, *Enterprise* добивается высокой рентабельности.

Маркетологи, работающие в нишах, стремятся понять потребности своих покупателей настолько хорошо, чтобы покупатели охотно соглашались платить премиальную цену. *Colgate Palmolive* приобрел фирму *Tom's of Main* за $100 млн потому, что ее натуральные средства личной гигиены и благотворительная деятельность привлекали покупателей, разочарованных деятельностью крупных корпораций. В результате теперь этот бренд продается с премией к обычной цене до 30%.[57]

Привлекательность рыночных ниш определяется следующими характеристиками: покупатели ниши имеют определенный набор потребностей; они готовы заплатить высокую цену той компании, которая лучше других способна удовлетворить их потребности; вероятность того, что компании-конкуренты обратят внимание именно на эту нишу, невелика; вследствие узкой специализации фирма получает определенную экономию средств; ниша обладает определенными объемом, уровнем прибыли и перспективами роста. По мере того как эффективность маркетинговых усилий растет, ниши, казавшиеся прежде слишком малыми, могут начать приносить хорошую прибыль.[58] (См. вставку «Маркетинг изнутри: погоня за длинным хвостом».)

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ. На последнем уровне сегментирования мы имеем дело с «сегментом из одного человека», «кастомизированным маркетингом» или «персональным маркетингом».[59] Сегодня потребители все чаще проявляют инициативу в определении того, что и как им покупать. Они выходят в Интернет и просматривают информацию о товарах и услугах, вступают в диалог с поставщиками, пользователями и критиками и могут даже сами участвовать в разработке продукции.

Дж. Винд и А. Рэнджасвэми указывают на возникновение тенденции к «кастомеризации» некоторых фирм, т. е. их ориентации на индивидуального потребителя.[60] **Кастомеризация** объединяет экономически эффективную массовую адаптацию товаров и персональный маркетинг, так что потребители получают возможность разрабатывать товары и услуги по своему усмотрению. Фирме более не требуется развернутая информация о покупателе, равно как не требуются и собственные производственные мощности. Она лишь «сдает в аренду» средства разработки, предоставляет необходимую «платформу» и «навесное оборудование». Компания является кастомеризованной тогда, когда она способна удовлетворять потребности отдельных потребителей путем кастомизации своих товаров, услуг и информационных сообщений.[61]

Каждая компания должна сама решить, что ей выгоднее: обслуживать сегменты или индивидуальных потребителей. Предпочитающие сегментирование компании считают, что такой подход рациональнее, требует меньшего объема информации о покупателях и обеспечивает большую стандартизацию рыночных предложений. Сторонники индивидуального маркетинга считают сегменты фикцией. По их мнению, представители так называемых сегментов сильно отличаются друг от друга, а индивидуальный подход обеспечивает намного более высокую точность и эффективность.

Совершенно очевидно, что кастомизация подходит отнюдь не всем компаниям.[62] К примеру, в сфере автомобилестроения придерживаться данного принципа весьма не просто. Кастомизация способна поднять стоимость товаров гораздо выше той отметки, которую готов платить покупатель. Необходимо также отметить, что некоторые покупатели не знают, что именно им требуется, до тех пор пока не увидят товар своими глазами, но они не могут отменить сделанный заказ, после того как компания приступит к его выполнению. Ремонт измененных в соответствии с предпочтениями индивидуального заказчика товаров может быть затруднен, а продажная стоимость таких изделий нередко оказывается невысокой. Однако, несмотря на это, кастомизация

Маркетинг изнутри

Погоня за длинным хвостом

Появление онлайновой коммерции и таких ее ярких представителей, как *Amazon.com*, *eBay*, *iTunes* и *Netflix*, способствовало изменению методов совершения покупок потребителями — так считает Крис Андерсон, главный редактор журнала «Wired» и автор книги «The Long Tail» («Длинный хвост»).

На большинстве рынков кривая распределения продаж товаров имеет значительный перекос в одну сторону — к «голове», где обеспечивается основой объем сбыта за счет всего нескольких товаров. Затем кривая снижается практически до нулевого уровня и тянется вдоль горизонтальной оси X подобно «длинному хвосту», причем на этом участке кривой большинство товаров демонстрируют малые объемы продаж. Массовый рынок традиционно нацеливался на создание товарных «хитов», которые занимали место «в голове», в то время как низкодоходные рыночные ниши образовывали «хвост». Принцип Парето (правило 80–20), согласно которому 80% доходов фирмы приносят 20% ее товаров, является наглядным воплощением такого мышления.

Андерсон утверждает, что в результате активного освоения покупателями Интернета как средства шоппинга длинный «хвост» приобретает теперь намного большее значение, чем прежде. По мнению Андерсона, Интернет напрямую влияет на сдвиг спроса «ближе к хвосту, от массовых хитов к нишам» во многих товарных категориях, таких как музыкальные записи, книги, одежда и фильмы. Теперь прежняя пропорция изменилась на 50 : 50, т. е. товары, продаваемые в малых объемах, приносят фирме до половины ее доходов.

Выдвинутая Андерсоном теория длинного хвоста основывается на трех предположениях: 1) более низкие издержки дистрибуции облегчают с экономической точки зрения продажу товаров без точного прогнозирования спроса; 2) чем больше товаров предлагается к продаже, тем выше вероятность возникновения латентного спроса на нишевые вкусы, который невозможно удовлетворить через традиционные розничные каналы; 3) если объединяется вместе достаточно большое число нишевых предпочтений, то может возникнуть крупный новый рынок.

Андерсон обнаружил два аспекта интернет-шоппинга, поддерживающие эти предположения. Во-первых, увеличение объемов и разнообразия запасов товаров, доступных онлайн, обеспечивает больший выбор. Во-вторых, затраты на поиск новых товаров снижаются благодаря изобилию имеющейся онлайновой информации, фильтрации рекомендаций товара на основе предпочтений потребителя, которую могут выполнять продавцы, и информации, распространяемой рядовыми пользователями Интернета.

Но кое-кто оспаривает представление о том, что старые парадигмы бизнеса изменились в той степени, как предполагает Андерсон. В частности, они утверждают, что в индустрии развлечений «голова», в которой сосредоточены хиты, представляет ценность также и для потребителей, а не только для создателей контента. Один критик утверждал, что «большинство хитов популярны потому, что они отличаются высоким качеством», а другой указывал, что большинство товаров и услуг, образующих длинный хвост, появляются в результате низкой концентрации онлайновых «хвостовых агрегаторов».

Хотя одни научные исследования говорят в поддержку теории длинного хвоста, другие заставляют усомниться в ее обоснованности, поскольку при их проведении было установлено, что плохие системы рекомендации отбрасывают нишевые товары в хвост, где их трудно заметить и найти, так что они могут исчезнуть до того, как начнут покупаться с частотой, оправдывающей их существование. Для компании, продающей материальные товары, затраты на их хранение могут превзойти любые обещаемые этими товарами финансовые выгоды.

Источники: Chris Anderson, *The Long Tail* (New York: Hyperion, 2006); "Wag the Dog: What the Long Tail Will Do," *The Economist*, July 8, 2006, p. 77; Eric Brynjolfsson, Yu «Jeoffrey» Hu, and Michael D. Smith, "From Niches to Riches: Anatomy of a Long Tail", *MIT Sloan Management Review* (September 2006), p. 67.

успешно применяется в отношении некоторых товаров.

ЭТИЧЕСКАЯ СТОРОНА ВОПРОСА ВЫБОРА ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ. Маркетологи должны осуществлять нацеливание крайне осторожно, чтобы избегать негативных реакций потребителей. Часто потребители не любят, когда на них навешивают ярлыки. Одинокие люди могут отказываться покупать продукты «для холостяков», потому что им неприятно напоминание о том, что им приходится принимать пищу в одиночестве. Потребители старшего возраста, чувствующие себя моложе своих лет, могут избегать товаров, адресованных «пожилым людям».

Иногда выбор целевых сегментов рынка порождает острые разногласия и широкие дискус-

сии. Общественность проявляет беспокойство, когда фирмы бесцеремонно оказывают давление на восприимчивые детские души, стараются заработать деньги на чужом горе или рекламируют потенциально вредные для здоровья товары.[63] Например, компании, выпускающие хлопья для завтраков, подвергались серьезной критике за маркетинговые воздействия, направленные на детей. Беспокойство критиков вызывает изощренная реклама, в которой персонажи любимых детских мультфильмов обращаются с призывами, оказывающими сильное влияние на психику детей. В результате ребенок, поддавшись уверениям своих героев, съедает слишком много хлопьев с большим содержанием сахара или плохо сбалансированные сухие завтраки. Аналогичной критике подвергались продавцы игрушек и других детских товаров.

Еще один сегмент, вызывающий серьезное беспокойство, составляют миллионы детей младше 17 лет, регулярно пользующиеся Интернетом. Маркетологи активно работают с этой группой населения, предлагая им подарки в обмен на предоставление личной информации. Многие фирмы попали под огонь общественной критики за использование подобной практики и за то, что четко не дифференцировали рекламу от игр и развлечений. Установление этических и правовых ограничений для онлайнового и офлайнового маркетинга, направленного на детский и подростковый сегмент населения, продолжает вызывать жаркие споры, так как потребители выступают против торгашеского духа, который, по их мнению, насаждает такой маркетинг.

Впрочем, не следует думать, что любая попытка работы с рынком детей, представителей национальных меньшинств или иными специфическими сегментами неизбежно попадает под огонь критики. Зубная паста «Colgate Junior» производства компании *Colgate-Palmolive* обладает рядом особенностей, способствующих продолжительной и частой чистке зубов детьми. Некоторые компании проявляют особое внимание к потребностям национальных меньшинств. Компания *ICE*, владельцами которой являются представители афроамериканской расы, открывает все новые и новые кинотеатры в крупных американских городах. Она развивает удачный опыт, приобретенный в Чикаго, вступая в партнерские отношения с сообществами афроамериканцев по все стране. *ICE* осуществляет рекламу новых фильмов посредством местных радиостанций, а также предоставляет посетителям кинотеатров возможность перед началом сеанса приобрести их излюбленные закуски.[64] Итак, при выборе и освоении целевого рынка первоочередное внимание следует уделять не столько тем, на кого будут направлены маркетинговые усилия, сколько тому, как именно они будут осуществляться и с какой целью. Социально ответственный маркетинг требует такого выбора целевых сегментов, который соблюдает не только интересы компании, но и интересы целевых потребителей.

Этого принципа придерживаются многие компании, работающие на рынке товаров и услуг для американских дошкольников. Многочисленные специализированные мероприятия регулярно посещают приблизительно 4 млн детей, поэтому компании просто не могут обойти стороной столь обширный рынок (к которому, между прочим, относятся не только сами дошколята, но и их родители).

Среди родителей и учителей имеются различные мнения относительно возросшего рыночного давления на детей. Некоторые поддерживают такие проекты, как «Нет коммерческой эксплуатации детей!», считая, что дети особенно восприимчивы к рекламе. Они настаивают на том, что реклама товаров в школах заставляет детей верить в то, что вся эта продукция вне зависимости от того, что она собой представляет, одинаково хороша для них. Между тем многие детские учреждения, располагающие весьма скудными бюджетами, приветствуют любые источники бесплатных ресурсов.[65]

ВЫВОДЫ

1. Целевой маркетинг предполагает сегментирование рынка, выбор целевых сегментов рынка и позиционирование.
2. Существует две базы сегментирования потребительских рынков: характеристики покупателей и их реакции на предлагаемые товары. К основным переменным сегментирования потребительских рынков относят: географические, демографические, психографические и поведенческие. Переменные могут использоваться как по отдельности, так и в сочетании друг с другом.
3. Поставщики товаров производственного назначения используют все вышеперечисленные переменные, дополнительно рассматривая

операционные переменные, подходы к совершению закупок и ситуационные факторы.

4. Рыночные сегменты должны быть измеримыми, доступными, обладать значительными размерами, дифференцируемостью и предоставлять возможность активных действий.
5. Мы можем нацеливаться на рынки на четырех уровнях: массовом, нескольких сегментов, одного сегмента (или ниши) и индивидуальном.
6. Нацеливание на массовый рынок доступно только самым крупным компаниям. Многие компании нацеливаются на несколько сегментов, определяемых разными способами, такие как различные демографические группы, желающие получить от товара одни и те же выгоды.
7. Сегмент рынка — крупная, четко выраженная группа покупателей внутри рынка. Ниша — более узкая группа потребителей, обычно составляющая небольшой рынок. Глобализация и Интернет сделали нишевой маркетинг доступным для многих компаний.
8. Все больше компаний ориентируются на выполнение индивидуальных заказов потребителей в массовом объеме. В будущем, несомненно, возрастет роль одной из форм индивидуального маркетинга, когда покупатель берет на себя инициативу разработки товаров и торговой марки.
9. Выбор целевых сегментов должен осуществляться в социально-ответственном ключе.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: КОНЕЦ МАССОВОГО МАРКЕТИНГА?

Чем активнее компании занимаются сегментированием рынков — чему способствуют Интернет и прочие благоприятствующие кастомизации факторы, — тем чаще можно услышать о закате массового маркетинга. В ответ на это раздаются голоса, что для крупных брендов и программ массового маркетинга место под солнцем найдется всегда.

Каково ваше мнение: массовому маркетингу приходит конец или же это по-прежнему реальный способ создания прибыльной торговой марки?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Сегментирование по поведенческому или демографическому признаку? Выберите несколько товаров разных категорий. Как бы вы классифицировали себя как потребителя в рамках различных схем сегментирования? Как для вас изменится эффективность маркетинга, если он будет направлен на тот или иной рыночный сегмент? В чем различия схем сегментирования по поведенческим и демографическим признакам? Какой именно схемой, на ваш взгляд, должны воспользоваться компании, рассматривающие вас в качестве потенциального покупателя?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

HSBC

HSBC стремится представлять себя как «местный мировой банк». Такое определение отражает позиционирование *HSBC* как глобального финансового института с уникальной сосредоточенностью на обслуживании местных рынков. *HSBC* был основан в 1865 г. с целью финансирования нараставших объемов торговли между Китаем и Великобританией и изначально носил название *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited*. Сегодня это второй по величине банк в мире.

Несмотря на то что банк обслуживает более 100 млн клиентов через 9500 своих отделений в 85 странах мира, он пристально следит за тем, чтобы знания клиентов о компании и испытываемые ими к ней чувства оставались на высоком уровне в каждом отдельно взятом городе. Как сказал бывший председатель совета директоров *HSBC* сэр Джон Бонд: «Занимаемая нами позиция местного мирового банка позволяет проявлять уникальный подход к каждой отдельно взятой стране. Она дает возможность применять накопленные знания о каждом конкретном государстве в рамках единой мировой платформы».

Рекламные ролики для кампании «местного мирового банка» показывали, каким образом разные культуры и люди интерпретировали одни и те же темы или события. В одном из роликов был показан американский бизнесмен, который во время своего пребывания в Японии играл в гольф вместе со своими японскими деловыми партнерами. Бизнесмен с удивлением обнаруживает, что вместо того, чтобы заплатить за спиртное в клубном баре, как это принято в США, по японским обычаям он должен купить дорогие подарки своим партнерам по игре. В другом ролике группа китайских бизнесменов приглашает английского бизнесмена на званый обед, участникам которого сначала показывают живых угрей, а позднее подают их на стол зажаренными и разрезанными на куски. Английский

бизнесмен, испытывающий очевидное отвращение к этому блюду, все же съедает свою порцию до конца, а голос за кадром поясняет: «У англичан считается, что если гость не съел приготовленное для него блюдо, то это ложится пятном на репутацию хозяина». После этого хозяин-китаец дает сигнал принести англичанину новых живых угрей, а голос за кадром дает следующее пояснение: «Китайцы считают, что если гостю не подать понравившееся ему блюдо еще раз, то это ставит под сомнение щедрость хозяина».

HSBC демонстрирует свое знание местных рынков с помощью маркетинговых усилий, специально адаптированных к особенностям конкретных территорий. Рассмотрим, например, усилия банка в области локального маркетинга в г. Нью-Йорке. Для того чтобы доказать пресыщенным ньюйоркцам, что «финансовый бегемот» из Лондона в самом деле является «местным мировым банком», *HSBC* организовал состязание «Самый умный водитель такси в Нью-Йорке». Согласно условиям конкурса, банк выплачивал победителю годовую зарплату своего штатного водителя. Клиенты *HSBC* тоже оказались в выигрыше. Каждый из них по предъявлении банковской карточки, чековой книжки или выписки о состоянии счета в *HSBC* имеет возможность бесплатно передвигаться на фирменном такси банка. *HSBC* также проводил по всему Нью-Йорку интегрированную рекламную кампанию, подчеркивающую разнообразие жителей этого огромного города.

В противоположной точке земного шара, в Гонконге, банком была развернута совсем иная кампания. В регионе, охваченном вспышкой атипичной пневмонии, *HSBC* была организована программа по оздоровлению пошатнувшейся местной экономики. Банк выгодно вложил проценты своих клиентов, занятых в сферах деятельности, наиболее пострадавших от эпидемии (кинотеатры, отели, рестораны, туристические агентства). Программа реально помогла облегчить финансовое бремя клиентов. В поддержку гонконгских организаций банк за свой счет предложил всем владельцам своих кредитных карт скидки при оплате покупок и проведении расчетов в ресторанах. В акции приняли участие более 1500 местных предпринимателей.

Помимо локального маркетинга *HSBC* также применяет маркетинг на уровне рыночных ниш. К примеру, компанией была открыта малоизвестная область, годовые темпы роста которой составили 125%. Этой областью оказалось страхование домашних животных. В декабре 2003 г. компания заявила, что отныне она будет предоставлять услугу страхования домашних животных во всех страховых агентствах *HSBC* в США. В Малайзии *HSBC* предлагал «смарт-карты» и льготные кредитные карты не получающему адекватных услуг сегменту местных студентов и нацеливался на состоятельных VIP-клиентов в своих специализированных отделениях под названием «Премиум-центры».

Чтобы поддерживать связи и коммуникации с разными людьми, *HSBC* спонсирует более 250 культурных и спортивных программ, причем особое внимание уделяется помощи молодежи, развитию образования и поддержке местных сообществ. Эта спонсорская деятельность также позволяет компании лучше понимать разные народы и культуры.

HSBC постоянно пытается объединить под общим брендом и идеей «местного мирового банка» все свои подразделения. Задача организации — обеспечить глобальный масштаб деятельности наряду с тесными взаимоотношениями с клиентами в каждой из обслуживаемых стран. Ежегодно *HSBC* тратит на глобальный маркетинг $600 млн. В ближайшем будущем компания намеревается консолидировать свои маркетинговые усилия и использовать меньшее количество рекламных агентств.

В 2006 г. *HSBC* начал глобальную кампанию под девизом «Разные ценности», которая отражала представление о многообразии точек зрения и интерпретаций происходящих событий. Печатная реклама содержала три одинаковые фотографии, но интерпретации каждой из них была разной. Например, на одной рекламе три раза был показан старый классический автомобиль, под которым стояли слова: «свобода», «символ статуса» и «загрязнитель воздуха». Рядом был напечатан следующий текст: «Чем больше вы смотрите на мир, тем больше вы понимаете, что ценности одного человека могут отличаться от ценностей других людей». На других печатных рекламах размещали по три разные фотографии, но с одинаковой подписью. Например, слово «достижение» сначала появлялось под фотографией женщины, выигравшей конкурс красоты, затем под фотографией астронавта, стоящего на поверхности Луны, и, наконец, под фотографией ребенка, самостоятельно завязывающего шнурки на ботинках. Текст на рекламе гласил: «Чем больше вы смотрите на мир, тем больше вы понимаете, что в действительности важно для людей». Трейси Бриттон, глава маркетинговой службы *HSBC Bank* в США, так объясняла стратегию этой кампании:: «Она отражает наше глобальное мировоззрение, которое признает и уважает тот факт, что люди могут оценивать одни и те же явления совершенно по разному. Глобальный акцент *HSBC* дает нам идеи и возможности не только для того, чтобы чувствовать себя комфортно, но и для того, чтобы быть уверенными в себе и помогать людям с разными ценностями добиваться того, что имеет для них действительно большое значение».

В 2009 г. *HSBC* заработал $21 млрд, что позволило ему занять 21-е место в списке крупнейших компаний в мире. Банк надеется, что его недавняя рекламная кампания и завоеванная позиция «местного мирового банка» позволят ему увеличить ценность своего бренда, которая на данный момент составляет $10,5 млрд. По этому показателю в 2009 г. банк оказался на 32-м месте в рейтинге глобальных брендов по версии Interbrand/«Businessweek».

Вопросы

1. Каковы выгоды и риски позиционирования *HSBC* как «мирового местного банка»?
2. Подходила ли последняя рекламная кампания банка его целевой аудитории? Почему да или почему нет?

Источники: Garrik Mollenkamp, "HSBC Stumbles in Bid to Brcome Global Deal Maker", *Wall Street Journal*, Octiber 5, 2006; Deborah Orr, «New Ledger», *Forbes*, March 1, 2004, pp. 72–73); "HSBC's Global Marketing Head Explains Review Decision", *Adweek*, January 19, 2004; "Now Your Customers Can Afford to Take Fido to the Vet", *Bank Marketing* (December 2003): 47; Kenneth Hein, "HSBC Bank Rides the Coattails of Chatty Cabbies", *Brandweek*, December 1, 2003, p. 30; Sir John Bond and Stephen Green, "HSBC Strategic Overview", *presentation to investors*, November 27, 2003; "Lafferty Retail Banking Awards 2003", *Retail Banker International*, November 27, 2003, pp. 4–5; "Ideas that Work", *Bank Marketing* (November 2003): p. 10; "HSBC Enters the Global Branding Big League", *Bank Marketing International* (August 2003): pp. 1–2; Normandy Madden, "HSBC Rolls out Post-SARS Effort", *Advertising Age*, June 16, 2003, p. 12; www.hsbc.com.

Часть IV

СОЗДАНИЕ СИЛЬНЫХ БРЕНДОВ

Глава 9

Формирование капитала бренда

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое бренд и как работает брендинг?
2. Что такое капитал бренда?
3. Как формируется и оценивается капитал бренда, как им управлять?
4. Каковы основные решения при разработке стратегии брендинга?

Одним из самых дорогих нематериальных активов фирмы являются ее бренды, и обязанность управления их ценностью возлагается на службу маркетинга. Создание сильного бренда— это одновременно и наука, и искусство. Оно требует тщательного планирования, глубокой и прочной приверженности и творчески разработанных и реализованных маркетинговых усилий. Сильный бренд порождает прочную лояльность потребителя, а сутью такого бренда является неординарный товар или услуга.

Во время посещений курсов йоги канадский предприниматель Чип Уилсон постоянно чувствовал, что одежда из хлопчатобумажных тканей с добавление полиэстера, которую надевали на занятия большинство других слушателей, создает у него ощущение дискомфорта. После разработки и успешной продажи первой партии хорошо сидящей, не вызывающей обильного потения одежды, он решил также открыть собственный кабинет йоги — так на свет появилась *Lululemon*. Для своего развития новая компания использовала подход, направленный на создание прочной эмоциональной связи с каждым из своих покупателей. Прежде чем открывать магазин в новом городе, *Lululemon* сначала ищет авторитетных преподавателей йоги или инструкторов по фитнесу. Отобранные таким образом специалисты исполняют роль «послов», сопровождающих слушателей курсов, организованных при поддержке *Lululemon*, и посетителей показов образцов новой одежды. Они также дают свои советы модельерам компании. Лояльность покупателей *Lululemon* проявляется в их готовности платить $92 за тренировочные брюки, которые у *Nike* и *Under Armour* стоят от $60 до $70. *Lululemon* продает товаров приблизительно на $1800 с одного квадратного фута торговой площади в каждом из почти 100 своих магазинов, что в три раза больше, чем у таких популярных ритейлеров, как *Abercrombie & Fitch* и *J. Crew*. Теперь компания намеревается выпускать одежду и аксессуары для занятий не только йогой, но и такими видами спорта, как бег и плавание.[1]

Успешная работа с брендами в XXI в. требует высочайшего уровня стратегического бренд-менеджмента. Бренд-менеджмент включает разработку и реализацию программ и мероприятий маркетинга, направленных на создание и управление брендами с целью максимизации их стоимости. Процесс стратегического бренд-менеджмента включает четыре этапа:

- Определение рыночной позиции бренда.
- Планирование и осуществление маркетинга бренда.
- Оценка и интерпретация показателей эффективности бренда.
- Увеличение и поддержание ценности/стоимости бренда.

Позиционированию брендов посвящена гл. 10, а другие вопросы рассматриваются в данной главе.[2] В гл. 11 рассматриваются важнейшие понятия, связанные с конкуренцией.

ЧТО ТАКОЕ БРЕНД КАПИТАЛА?

Пожалуй, главным отличительным качеством истинных профессионалов маркетинга является умение создавать, поддерживать, развивать и защищать бренды. Брендинг стал приоритетом маркетинга. Такие успешные бренды, как «Starbucks», «Sony» и «Nike», устанавливают цены, превосходящие среднерыночные, и пользуются повышенной лояльностью покупателей. А относительно новые бренды, такие как «POM Wonderful», «SanDisk» и «Zappos», в равной степени завладевают воображением и потребителей, и финансовых кругов.

Американская маркетинговая ассоциация дает следующее определение: **бренд** — это название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг продавца или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов. Таким образом, бренд — это товар или услуга, обладающие свойствами, отличающими их от других товаров, призванных удовлетворять ту же потребность. Эти отличия могут быть функциональными, рациональными, осязаемыми — относящимися к эксплуатационным качествам марки. Они могут быть также символическими, эмоциональными, неосязаемыми — связанными с тем, что представляет собой сама торговая марка.

Брендинг как средство различения товаров разных производителей существует уже много сотен лет.[3] Прообразы брендов появились в Средние века, когда члены гильдий ремесленников, дабы защитить себя и покупателей от подделок, ставили на своих изделиях особое клеймо. С того времени, когда свои полотна начали подписывать художники, правомерно говорить о появлении брендов и в изобразительном искусстве. Сегодня бренды играют важную роль в улучшении жизни потребителей и увеличении финансовой стоимости фирм.

РОЛЬ БРЕНДОВ

Бренды указывают на источник или производителя товара, указывая потребителям — людям или организациям — на ответственность конкретного производителя или дистрибьютора. Потребители могут оценивать идентичные товары в зависимости от их маркировки. Потребители знают бренды по прошлому опыту использования данного товара и по его маркетинговой программе. Они выясняют, какие бренды удовлетворяют их потребности, а какие нет. Жизнь становится все более сложной и стремительной, а потребители постоянно испытывают дефицит времени, поэтому способность бренда упрощать принятие решений и снижать риск при покупке бесценна.[4]

Для фирм бренды также исполняют ряд очень важных функций.[5] Прежде всего они способствуют идентификации и тем самым упрощают процесс логистики. С операционной точки зрения бренды помогают организовать складской, бухгалтерский и прочие виды учета. Бренд также дает фирме правовую защиту уникальных характеристик или особенностей ее продукции.[6] Для защиты названий брендов применяются зарегистрированные товарные знаки, для защиты производственных процессов — патенты, для защиты упаковки — авторские права и запатентованный дизайн. Интеллектуальная собственность служит гарантией того, что фирма может спокойно вкладывать деньги в свой бренд и пользоваться всеми преимуществами этого ценного актива.

Бренды свидетельствуют также об определенном уровне качества, так что удовлетворенные покупатели могут без лишних опасений приобретать понравившийся товар вновь. Лояльность бренду гарантирует спрос на продукцию фирмы и делает его предсказуемым, а также служит барьером для появления на рынке других фирм.[7] Лояльность также может обусловливать готовность платить более высокую цену, нередко превышающую среднерыночную на 20–25%.[8] И если производственные процессы и дизайн товара легко можно скопировать, то впечатление, сформировавшееся в сознании потребителей за годы маркетинговых усилий и опыта работы с товаром, воспроизвести непросто. В этом смысле брендинг можно рассматривать как мощное средство обеспечения конкурентного преимущества.[9] Но иногда маркетологи не понимают значения лояльности бренду, до тех пор пока они не изменят какой-то из его ключевых элементов, как это иллюстрирует ставшая ныне классикой история «New Coke».

Coca-Cola

Серьезно пострадавшая от результатов общенационального дегустирования, подтвердивших превосходство вкуса более сладкой продукции *Pepsi-Cola*, в 1985 г. *Coca-Cola* решила добавить в свой традиционный рецепт больше сахара и дать новому напитку название «New Coke». *Coca-Cola* по-

тратила $4 млн на исследование рынка. Результаты «слепого дегустирования» показали, что потребители отдавали предпочтение новому рецепту, но вывод на рынок «New Coke» вызвал волнение по всей стране. Исследователи рынка оценивали вкус напитка, но оказались неспособны оценить эмоциональную привязанность потребителей к традиционной «Coca-Cola». Посыпались раздраженные письма потребителей, официальные протесты и даже угрозы судебных исков, для того чтобы заставить компанию сохранить верность традиции. Спустя десять недель компания изъяла «New Coke» из продажи и вновь стала выпускать свой основной продукт по старому рецепту под названием «Coke Classic». Как ни странно, но это способствовало укреплению статуса традиционного рецепта на рынке прохладительных напитков.

Эффекты брендинга проявляются в самых разных сферах нашей жизни. Одно исследование, вызвавшее жаркие споры по поводу влияния маркетинга на детей, показало, что дошкольники считают продукты в фирменных пакетах *McDonald's*, причем даже такие простые, как морковь, молоко и яблочный сок, более вкусными, чем те же продукты в немаркированных пакетах.[10]

Таким образом, для фирм бренды представляются необычайно ценными, способными оказывать влияние на поведение потребителей объектами интеллектуальной собственности, которые можно покупать и продавать и которые служат гарантией будущих доходов для своих владельцев. По этим причинам стоимость компаний с известными брендами многократно увеличивается при их продаже (например, в ходе слияний и приобретений, что было особенно характерно для середины 1980-х гг.). Повышенная цена часто оправдывается дополнительной прибылью, обеспечиваемой брендами, а также необычайными трудностями и дороговизной создания аналогичных марок «с нуля». По мнению экспертов с Уолл-стрит, сильные бренды приносят фирмам больше дохода и прибыли, что, в свою очередь, увеличивает их ценность для акционеров.[11]

КОМПЕТЕНЦИИ БРЕНДИНГА

Что же делает товар «брендовым»? Конечно, толчок к созданию бренда дает сама фирма посредством своих маркетинговых и прочих программ, однако в конечном счете бренд существует в сознании потребителей. Бренд — это воспринимаемая сущность, корнями уходящая в реальность, но также отражающая восприятие и, возможно, даже индивидуальные отличия потребителей.

Брендинг — это наделение товаров и услуг силой бренда. Чтобы в полном смысле наделить товар брендом, необходимо показать потребителям, «чем» он является — дать товару имя и другие идентифицирующие элементы бренда, а также объяснить, «что» он делает и «почему» покупатели должны проявить к нему интерес. Брендинг включает создание умственных структур и помощь потребителям в организации знаний о товаре или услуге таким образом, чтобы облегчить принятие решения о покупке — выгодного для фирмы, разумеется.

Потребители должны быть убеждены в наличии существенных отличий между брендами в данной категории товаров или услуг и не должны думать, будто все бренды в данной категории одинаковы. Отличия между брендами часто обусловлены свойствами или выгодами самого товара. Бренды «Gillette», «Merck», «Sony», «3M» и другие десятилетиями лидируют в своих товарных категориях — отчасти благодаря непрерывным инновациям. Другие бренды создавали конкурентное преимущество, не отталкиваясь от товара. «Gucci», «Chanel» и «Louis Vuitton» стали лидерами в своих товарных категориях потому, что правильно поняли мотивацию и желания потребителей, создавая для своих товаров соответствующие притягательные образы.

Брендинг можно применить практически ко всему, что предлагается потребителю на выбор. К физическому товару (автомобиль «Ford Flex» или снижающий содержание холестерина в крови препарат «Lipitor»), услуге («Singapore Airlines», страховая компания «BlueCross/BlueShield»), магазину («Nordstrom», «Foot Locker»), человеку (актрисе Анжелине Джоли, теннисисту Роджеру Федереру), месту (город Сидней, страна Испания), организации (U2, Американская автомобильная ассоциация), идее (право на аборт, беспошлинная торговля).[12]

Шон Уайт

Шон Уайт, ставший живой легендой современного спорта, перенес в младенчестве три операции на сердце и получил несколько серьезнейших спортивных травм на пути к золотой олимпийской медали по сноубордингу. Он подписал свой первый контракт с производителем спортивного снаряжения и одежды фирмой *Burton* в возрасте семи лет. Его доброжелательность, искренность и исключительная деловая проницательность сделали его одной из самых влиятельных фигур на молодежном рын-

ке, объем которого оценивается в $150 млрд. Так называемая «Коллекция Уайта» дорогой спортивной экипировки является одним из самых успешных продуктов фирмы *Burton*; *HP* использует образ Уайта для продажи своих лэптопов и телевизоров с плоским экраном; защитные очки, дизайн которых был предложен Уайтом, стали главным источником доходов для фирмы *Oakley*; *Target* успешно продает свою коллекцию уличной одежды и снаряжения для занятий скейтбордом «Shaun White 4 Target», а давний спонсор Уайта *Red Bull* даже снял фильм о катании Уайта на сноуборде в горах Японии и показал его на «MTV», а также выпустил в розничную продажу на DVD.[13]

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАПИТАЛА БРЕНДА

Капитал бренда — это добавленная стоимость, которой бренд наделяет товар. Эта стоимость может быть отражена в том, как потребители думают, чувствуют и поступают по отношению к бренду, а равно и в его цене, доле рынка и уровне дохода, который бренд приносит фирме.[14] Капитал бренда является важным неосязаемым активом, имеющим для фирмы психологическую и финансовую ценность.

Существуют разные подходы к изучению капитала бренда.[15] Подходы, ориентированные на покупателя, предполагают взгляд на капитал бренда с точки зрения потребителя — человека или организации. При построении моделей покупательского капитала бренда исходят из того, что сила бренда заключается в том, что покупатели видели, слышали, читали, узнали, думали о бренде и чувствовали в связи с ним с момента знакомства.[16] Другими словами, сила бренда — это мнения существующих или потенциальных покупателей и то, что они прямо или косвенно испытали в связи с брендом.

Покупательский капитал бренда можно определить как отличительное воздействие знания о бренде на реакцию потребителя на маркетинг этого бренда.[17] Говорят, что бренд имеет положительный покупательский капитал бренда, когда реакция потребителей на брендовый товар и его продвижение оказывается более благоприятной, чем в случае с безымянным товаром. С другой стороны, говорят, что бренд имеет отрицательный покупательский капитал бренда, если потребитель реагирует на его маркетинг менее благосклонно по сравнению с безымянной версией того же товара.

В этом определении есть три составляющие. Во-первых, капитал бренда возникает из отличий в реакции потребителя. Если никаких отличий не наблюдается, то брендовый товар можно, по сути, отнести к категории сырьевых или типовых товаров. В этом случае конкуренция, вероятно, будет основана на цене.[18]

Во-вторых, данные отличия в реакции являются следствием знания потребителя о бренде. **Знание о бренде** — это связанные с брендом мысли, чувства, представления, опыт, суждения и т. д. В частности, бренды должны вызывать у покупателей сильные, благоприятные и уникальные ассоциации, как это происходит в случае с «Toyota» (надежность), «Hallmark» (внимание, забота), «Amazon» (удобство). В-третьих, отличительная реакция потребителей, являющаяся основой капитала бренда, отражается в восприятии, предпочтениях и поведении относительно всех аспектов маркетинга бренда. Более сильные бренды позволяют получать более высокие доходы.[19] Некоторые ключевые выгоды капитала бренда перечислены в табл. 9.1.

Таким образом, при создании сильного бренда задача специалистов по маркетингу состоит в том, чтобы покупатели, контактируя с товарами и услугами, приобретали правильный опыт, а маркетинговые программы создавали необходимые фирме структуры знания о бренде. Знания потребителей — это движущая сила отличий, которые проявляются в капитале бренда. Говоря абстрактным языком, для фирм капитал бренда становится необходимым стратегическим мостиком из прошлого в будущее.[20]

С точки зрения капитала бренда все деньги, расходуемые ежегодно на маркетинг товаров и услуг, следует рассматривать как инвестиции в знания потребителей о бренде. Важным фактором является *качество* инвестиций в создание бренда, но отнюдь не *количество*, за исключением некоторого минимального, порогового уровня. Более того, если деньги расходуются неразумно, возможен «перерасход» средств на создание бренда.

В то же время знания о бренде, сформированные благодаря маркетинговым инвестициям, диктуют бренду будущие направления деятельности. **Брендовое обещание** — это ви́дение продавцом того, чем должен быть и что должен делать бренд для потребителей. В конечном счете истинная ценность и будущие перспективы бренда определяются потребителями, их знаниями о бренде

Таблица 9.1

Маркетинговые преимущества сильных брендов

Улучшенное восприятие эффективности товара
Более высокая лояльность
Меньшая чувствительность к маркетинговым действиям конкурентов
Меньшая чувствительность к маркетинговым кризисам
Более высокая прибыль
Более неэластичная реакция потребителей на увеличение цены
Более эластичная реакция потребителей на снижение цены
Большая кооперация и поддержка со стороны торговой сферы
Повышенная эффективность маркетинговых коммуникаций
Возможности для лицензирования
Дополнительные возможности для расширения бренда
Улучшение возможностей для найма и удержания работников
Повышение отдачи от операций на финансовых рынках

и, вследствие этих знаний, их вероятной реакцией на маркетинг. Некоторые новинки, такие как аспирин «BENGAY», хлопья «Cracker Jack», лимонад «Frit-Lay», стиральный порошок «Fruit of the Loom» и кетчуп «Smucker's», потерпели неудачу именно потому, что потребители сочли их несоответствующими своим брендам.

Virgin America

Уже через несколько лет после своего создания *Virgin America* удостоилась нескольких почетных наград и стала авиакомпанией, которую обожают пассажиры и которая умеет зарабатывать деньги. Не случайно она нередко получает e-mail, в которых пассажиры признаются, что хотели бы, чтобы время нахождения в полете длилось как можно дольше! *Virgin America* стремится кардинально изменить весь опыт совершения путешествия, начиная со знакомства со своим веб-сайтом и прохождения регистрации. Во время полета пассажиры получают бесплатный доступ в Интернет, размещаются в удобных кожаных креслах и могут заказывать еду и напитки по своему выбору. Некоторые пассажиры говорят, что путешествие с *Virgin America* подобно «полету в iPod или в ночном клубе». *Virgin America*, отказавшаяся от рекламы на общенациональном телевидении, больше полагается на связи с общественностью, «народную молву», социальные сети и качество обслуживания для создания неповторимого опыта воздушных путешествий и укрепления своего бренда. Как утверждает вице-президент по маркетингу Портер Гейл: «Использование социальных медиа позволяет постоянно поддерживать контакты с нашими пассажирами, что крайне важно для укрепления их лояльности».[21]

МОДЕЛИ КАПИТАЛА БРЕНДА

Несмотря на общее согласие по основным принципам, создатели разных моделей капитала бренда предлагают взглянуть на него с разных ракурсов. Ниже мы кратко представим четыре самые авторитетные модели.

«BRAND ASSET VALUATOR». Рекламным агентством *Young & Rubicam* (*Y&R*) разработана модель капитала бренда, названная «Brand Asset Valuator» («BAV», «Методика оценки активов бренда»). Опираясь на исследования почти 800 тыс. потребителей в 51 стране, «BAV» дает сравнительные оценки капитала бренда тысяч брендов в сотнях товарных категорий. Согласно «BAV», существует четыре главных элемента — или «столпа» — капитала бренда (рис. 9.1):

- **Дифференциация** — определяет степень непохожести данного бренда на другие.
- **Релевантность (актуальность)** — определяет степень привлекательности бренда.
- **Признание** — определяет степень уважения бренда.

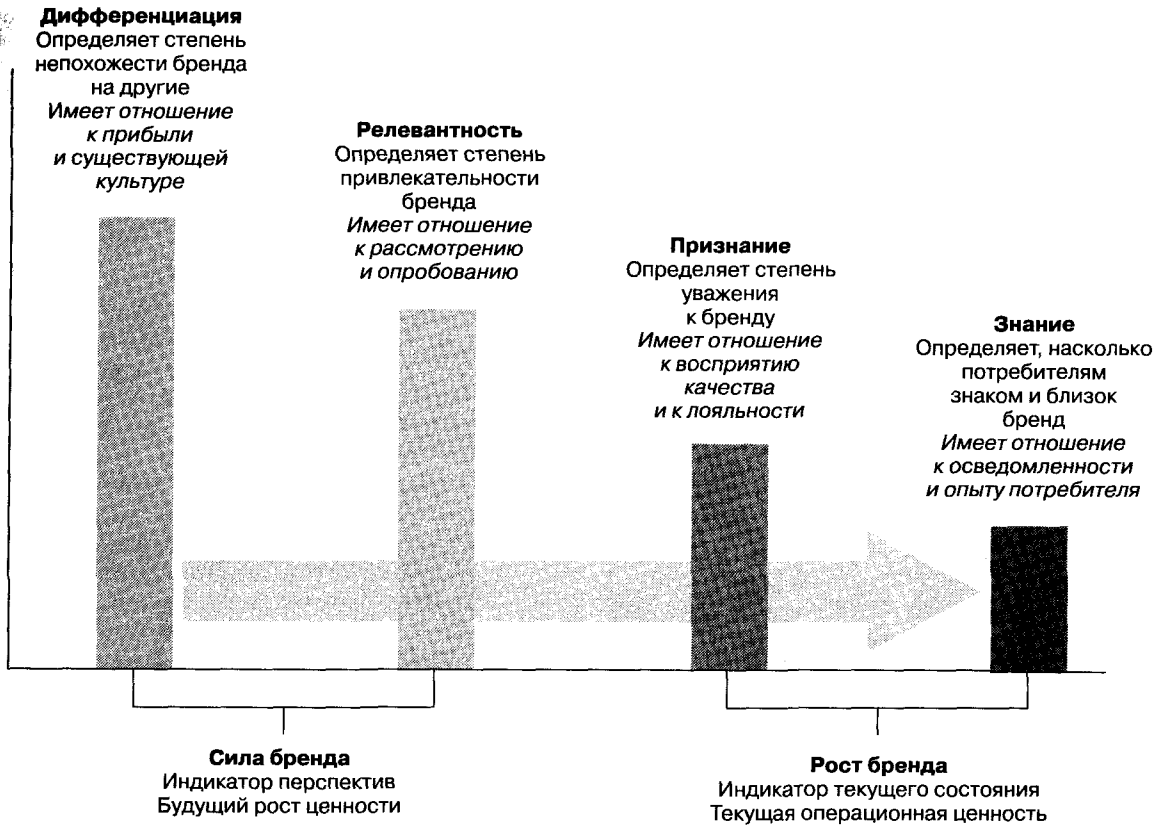


Рис. 9.1. Модель «Brand Asset Valuator»
Источник: любезно предоставлено BrandAsset® Consulting, подразделения Young & Rubicam.

- **Знание** — определяет, насколько потребителям знаком и близок бренд.

«Дифференциация» и «релевантность» вместе определяют *силу бренда*. Эти два столпа скорее указывают на будущую стоимость бренда, нежели отражают его прошлые завоевания. «Признание» и «знание» вместе образуют *«стан бренда»*, который больше говорит о заслугах бренда в прошлом и о его нынешней ценности.

Изучение взаимосвязи этих четырех параметров («диаграммы столпов») многое открывает о текущем и будущем положении бренда. Объединив «силу бренда» и его «стан», можно получить «сетку мощности», отражающую этапы цикла развития бренда — каждый со своей характерной диаграммой — в следующих друг за другом квадрантах (рис. 9.2). Новые бренды сразу после вывода на рынок демонстрируют низкий уровень всех четырех опорных параметров. Для сильных новых брендов обычно характерен более высокий уровень «дифференциации», чем «релевантности», в то время как «признание» и «знание» одинаково невелики. Ведущие бренды демонстрируют высокий уровень по всем четырем показателям. Наконец, для брендов, переживающих спад, характерен высокий уровень «знания» — свидетельство славного прошлого — на фоне низкого уровня «признания» и еще более низкого уровня «релевантности» и «дифференциации».

Результаты анализа «BAV» показывают, что потребители концентрируют свою привязанность и покупательную способность на все более малых портфелях специализированных брендов — брендов, активно усиливающих свою дифференциацию. Эти бренды прочнее связаны с потребителями — они усиливают привычку к их использованию и готовность платить премиальную цену и создают дополнительную акционерную стоимость. Гипотетические $10 тыс., инвестированные в 50 повышающих свою энергию брендов, принесли доход в 12%, а индекс S&P500 с 31 декабря 2001 по 30 июня 2009 г. потерял 20%. Некоторые интересные выводы, сделанные на ос-

Эта матрица, включающая в себя репрезентативную группу показателей как силы, так и ценности брендов в баллах, составлена на основе валидатора оценки бренда (BrandAset Validator), демонстрирующего точную картину статуса и общей эффективности бренда

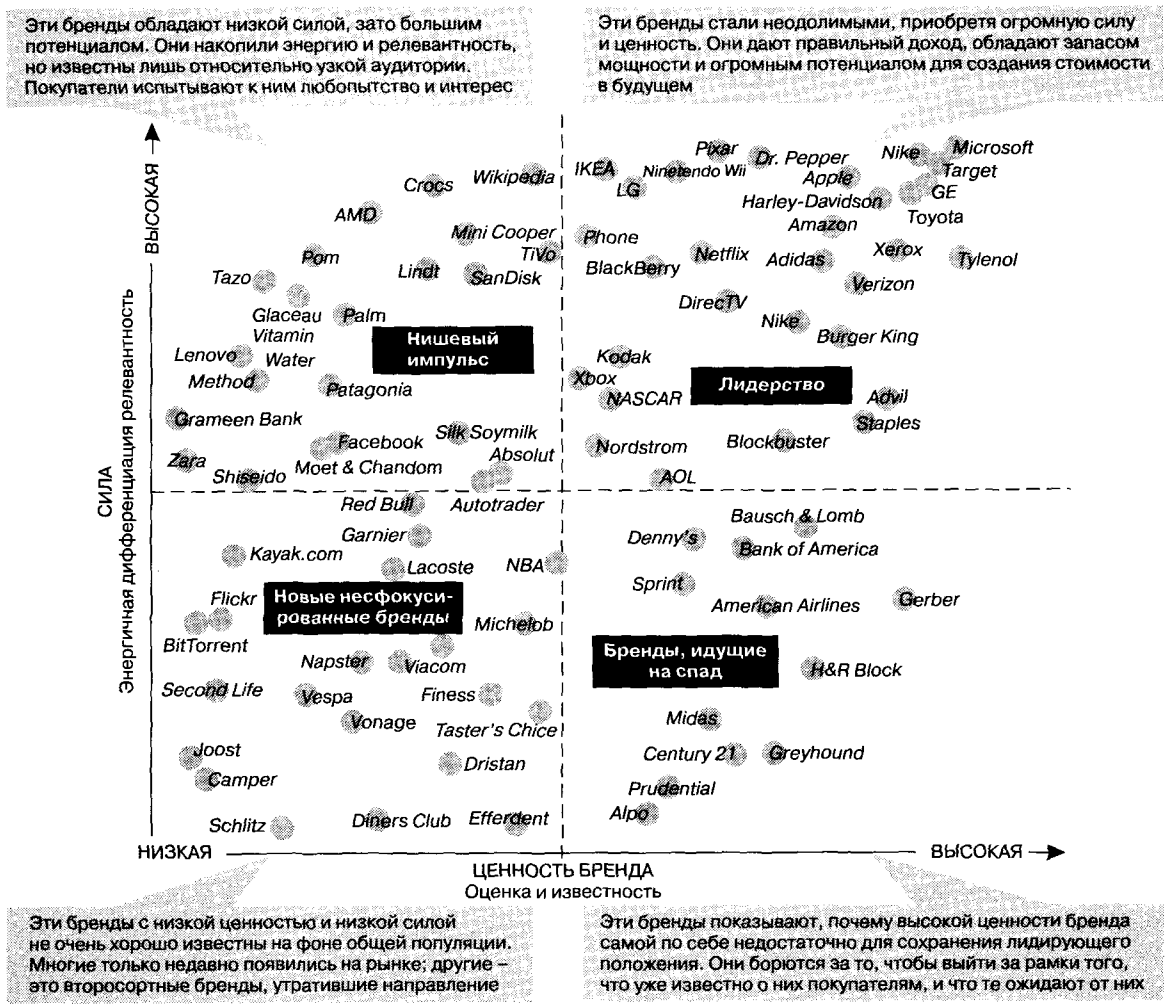


Рис. 9.2. Вселенная эффективности бренда

нове результатов использования модели «BAV», приведены во вставке «Маркетинг изнутри: проблема брендов – мыльных пузырей».

BRANDZ. Исследовательские фирмы *Millward Brown* и *WPP* разработали модель силы бренда «BRANDZ», суть которой отражает пирамида «Динамика бренда». Согласно данной модели, создание бренда предполагает последовательный ряд шагов (рис. 9.3), причем каждый последующий возможен при условии успешного выполнения предыдущих. Цели каждого шага в порядке возрастания следующие:

- Присутствие. Что я знаю о бренде?
- Актуальность. Дает ли он мне что-либо?
- Качество. Может ли он его обеспечить?
- Преимущество. Предлагает ли он что-либо лучше других?
- «Привязка». С ним ничто не сравнится.

Исследования показали, что лояльные бренду потребители, находящиеся на вершине пирамиды, строят более крепкие взаимоотношения с брендом и тратят на него больше денег, чем потребители с нижних уровней пирамиды. Задача фирмы – разработать такие мероприятия и программы, которые помогут потребителям подняться на верхние уровни пирамиды.

БРЕНДОВЫЙ РЕЗОНАНС. Модель брендового резонанса также рассматривает создание бренда как восходящую последовательность шагов: 1) обеспечение знания бренда покупателями

Маркетинг изнутри

Проблема брендов — мыльных пузырей

В своей книге «The Brand Bubble» консультанты по брендам Эд Лебар и Джон Герзема используют историческую базу данных BAV, составленную компанией *Y&R*, для всестороннего исследования состояния брендов. В результате анализа данных начиная с середины 2004 г. они смогли выявить несколько интересных тенденций. Для тысяч брендов потребительских товаров и услуг ключевые показатели капитала бренда, такие как осведомленность, доверие, уважение и восхищение потребителей, заметно снизились.

В то же время цены акций в течение ряда лет росли под влиянием неосязаемой ценности, которую рынки приписывали потребительским брендам. Копнув глубже, Лебар и Герзема установили, что рост цен произошел на самом деле благодаря немногим исключительно сильным брендам, таким как «Apple», «Google» и «Nike». Ценность, создаваемая подавляющим большинством остальных брендов, не изменялась или снижалась.

Авторы рассматривали это несоответствие между ценностью, которую видят в бренде потребители, и ценностью, которую приписывали брендам рынки, как предпосылку для двух типов возможных катастроф. На макроэкономическом уровне такое несоответствие подразумевает, что цены акций большинства компаний потребительского рынка завышены. На микроэкономическом уровне, т. е. на уровне отдельной компании, оно указывает на наличие серьезной и не сегодня возникшей проблемы управления брендом.

Почему же отношение потребителей к брендам изменилось в худшую сторону? Для этого, по мнению авторов, имеются три фундаментальные причины. Во-первых, число брендов стремительно растет. На рынке появляется все больше новых товаров, но многие из них не замечаются потребителями. Во-вторых, потребители ожидают от брендов креативных «великих идей», но чувствуют, что не получают их. В-третьих, вследствие корпоративных скандалов, появления неудачных товаров и недостойного поведения некоторых топ-менеджеров доверие к брендам резко снизилось.

Однако самые прочные бренды не сдают своих позиций. Хотя в модели «BAV» важны все четыре «опоры», самые прочные бренды резонируют с потребителями особым образом. *Amazon.com, Axe, Facebook, Innocent, IKEA, Land Rover, LG, LEGO, Tata, Nano, Twitter, Whole Foods* и *Zappos* демонстрировали неповторимую креативность и динамизм в своих коммуникациях с потребителями.

Формально анализ «BAV» позволил выявить три фактора, которые дают возможность определить энергию бренда и тот импульс, который он придает рынку.

1. Ви́дение — ясный взгляд на мир и на то, как он должен быть изменен.
2. Изобретательность — способность товара и услуги изменить то, как думают, чувствуют и ведут себя люди.
3. Динамизм — активность и привлекательность способа представления бренда.

Авторы предлагают пятиступенчатый процесс придания брендам дополнительной энергии.

Проведите «энергетический аудит» своего бренда. Определите текущие источники и уровень энергии для понимания сильных и слабых сторон вашего бренда и того, насколько хорошо управление брендом соответствует динамике нового рынка.

Сделайте из вашего бренда организационный принцип для вашего бизнеса. Определите основную идею бренда, способную служить линзой, через которую вы будете рассматривать каждый аспект опыта покупателя, в том числе имеющий отношение к товарам, услугам и коммуникациям.

Создайте заряженную энергией цепочку ценности. Сделайте цели организации в отношении марки понятными каждому; все работники фирмы должны смотреть на свою деятельность с точки зрения бренда и понимать, как их усилия смогут повысить его энергию.

Станьте заряженным энергией предприятием. Стейкхолдеры должны передавать свою энергию и страсть своим бизнес-единицам и функциональным подразделениям. Как только устремления менеджмента, направленные на бренд и бизнес, начнут становиться частью организационной культуры, процесс создания заряженного энергией бренда предприятия можно считать практически завершенным.

Создайте контур непрерывной адаптации. Поддерживайте организацию и ее бренд в состоянии непрерывного обновления. Менеджеры, отвечающие за бренды, должны знать обо всех изменениях в представлениях и в ценностях потребителей и быть готовыми снова и снова адаптироваться к новым условиям.

Источники: John Gerzema and Ed Lebar, *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It* (New York: Jossey-Bass, 2008); John Gerzema and Ed Lebar, "The Troubles with Brands", *Strategy + Business* 55, Summer 2009.

Рис. 9.3. *Пирамида BrandDynamics™*
Источник: BrandDynamics™ Pyramid, приводится с разрешения Millward Brown.

и ассоциирование у них бренда с определенным товарным классом или потребностью; 2) закрепление значения бренда во всей его полноте в сознании потребителей посредством стратегического связывания совокупности осязаемых и неосязаемых брендовых ассоциаций; 3) вызов надлежащей реакции покупателей с точки зрения связанных с брендом суждений и чувств; 4) превращение реакции покупателей в сильную, активную лояльность покупателей бренду.

Согласно этой модели, четыре необходимых шага включают установку шести «блоков брендбилдинга». Эти блоки можно расположить в виде брендовой пирамиды, как показано на рис. 9.4. Модель подчеркивает двойственность бренда: рациональный путь к созданию бренда — это левая часть пирамиды, а эмоциональный путь — правая часть.[22]

Примером двойственности бренда может служить «MasterCard», чья отмеченная профессиональными наградами рекламная кампания («Бесценно») подчеркивает как рациональное преимущество этой кредитной карты, которая принимается по всему миру, так и эмоциональное. В ней показаны люди, которые покупают те или иные вещи с определенной целью. Сама цель — чувство, достижение или нечто другое неосязаемое — «бесценна» («Есть вещи, которые нельзя купить. Для всего остального есть "MasterCard"»).

Создание значительного капитала бренда включает достижение вершины или пика брендовой пирамиды и возможно только при том условии, что «строительные блоки» будут установлены правильно.

- *Заметность бренда* определяет, как часто и насколько легко бренд приходит на ум в различных ситуациях покупки и потребления.

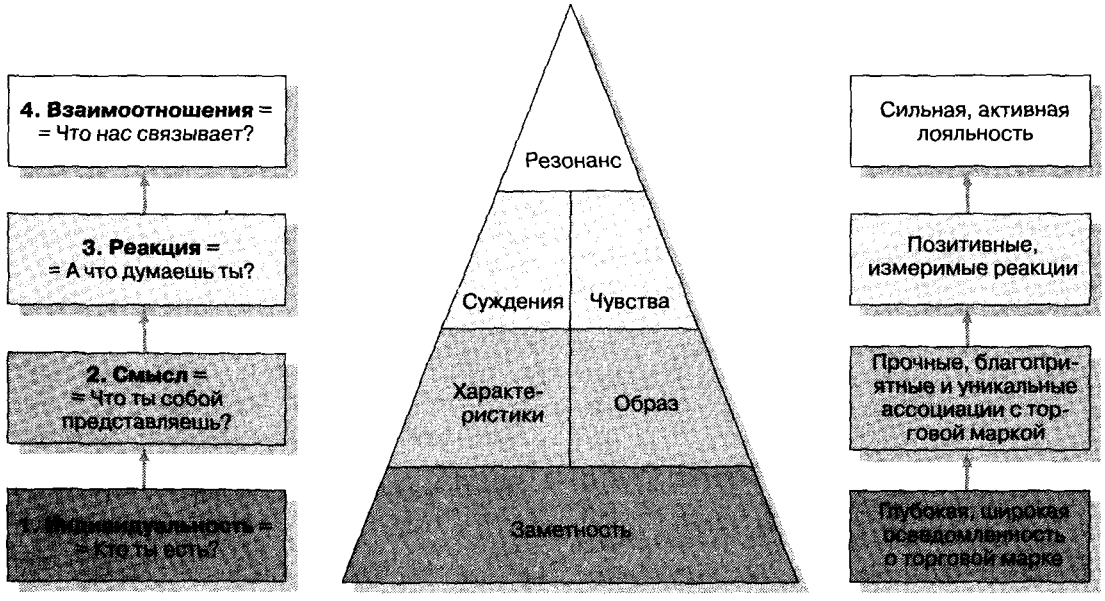


Рис. 9.4. Пирамида марочного резонанса

- *Эксплуатационные характеристики бренда* определяют, как товар или услуга отвечает функциональным потребностям покупателей.
- *Образ бренда* определяет «внешние» свойства товара или услуги, включая пути, которыми бренд призван удовлетворить психологические или социальные потребности покупателей.
- *Суждения о бренде* — это личные мнения покупателей о бренде и их оценки.
- *Чувства по отношению к бренду* — это эмоциональные реакции покупателей.
- *Резонанс бренда* определяет природу взаимосвязи покупателей с торговой маркой и то, насколько покупатели чувствуют себя с брендом «на одной волне».

Резонанс характеризуется интенсивностью или глубиной психологической связи покупателей с брендом, а также уровнем активности, вызываемой этой лояльностью.[23] Примеры брендов с высоким резонансом — «Harley-Davidson», «Apple», «eBay». «Fox News» установила, что более высокий уровни резонанса и интереса, которые вызывают ее программы, часто способствует более прочному запоминанию показываемой на этом канале рекламы.[24]

ФОРМИРОВАНИЕ КАПИТАЛА БРЕНДА

Капитал бренда формируется путем построения нужных фирме структур знания о бренде у нужных потребителей. Этот процесс зависит от всех связанных с брендом контактов — как инициированных фирмой, так и прочих.[25] Однако с точки зрения маркетинг менеджмента существует три основных группы источников капитала бренда:

1. **Исходный выбор элементов бренда или особенностей, составляющих бренд** (например, название бренда, его веб-адрес, логотип, символика, рекламные персонажи, участвующие в рекламе знаменитости, слоганы, джинглы, упаковка и др.). *Microsoft* выбрал для своего нового поисковика название Bing, потому что оно передает настроение поиска и момент нахождения того, что ищет пользователь. Кроме того, оно является кратким, привлекательным, легко запоминаемым, активным и подходящим разным культурам.[26]
2. **Товар и услуга, а также все сопутствующие маркетинговые мероприятия и программы.** Самым успешно развивающимся лейблом *Liz Claiborne* является «Juicy Couture», под которым выпускаются современная модная спортивная одежда и аксессуары, ассоциирующиеся со стилем жизни, привлекательным для женщин, мужчин и детей. Этот бренд, позиционируемый как бренд «доступных предметов роскоши», обеспечивает свою исключительность посредством ограниченного предложения, оригинального названия и своего бунтарского духа.[27]
3. **Другие ассоциации, косвенно переносимые на бренд путем связывания его с другим объектом (человеком, местом, предметом).** Название бренда новозеландской водки «42BELOW» указывает и на параллель, проходящую через Новую Зеландию, и на крепость напитка. Упаковка и другие элементы дизайна призваны подкрепить представление о чистоте этой страны и использовать его для позиционирования бренда.[28]

ВЫБОР ЭЛЕМЕНТОВ БРЕНДА

Элементы бренда— это пригодные для официальной регистрации в качестве товарных знаков средства, которые служат для идентификации и дифференциации бренда. Большинство сильных брендов задействуют сразу несколько элементов. Компания *Nike* использует известный логотип-запятую, слоган «Just Do It» и мифологическое имя «Nike» — Ники, крылатой богини победы.

Элементы бренда следует выбирать с таким расчетом, чтобы с их помощью можно было создать максимально возможный капитал бренда. Проверить их на способность быть частью успешного бренда можно, выяснив у потребителей, что они думают или чувствуют по отношению к товару, отталкиваясь *только* от одних элементов. Например, опираясь на одно только название, потребитель может ожидать, что лэптопы «Panasonic Toughbook» окажутся надежными и долговечными, а продукты питания «SnackWell» — полезными для здоровья.

КРИТЕРИИ ВЫБОРА ЭЛЕМЕНТОВ БРЕНДА. При выборе элементов бренда используются шесть критериев (в каждом конкретном случае, конечно, есть и свои дополнительные соображения). Первые три критерия (запоминаемость, значимость и привлекательность) можно охарактеризовать как «построение бренда» — в том смысле, что они обеспечивают формирование капитала бренда. Другие три (возможность

защиты, возможность адаптации и возможность переноса) — это скорее «защитные» критерии; они касаются того, как капитал бренда, заложенный в элементе бренда, может быть использован и сохранен перед лицом различных возможностей и ограничений.

1. **Запоминаемость.** Насколько легко вспоминается элемент бренда? Насколько он узнаваем? Одинаково ли легко в ситуациях покупки и потребления? Этому критерию отвечают короткие названия брендов, такие как «Tide», «Crest» или «Puffs».
2. **Значимость.** В какой степени элемент бренда сочетается с данной товарной категорией? Говорит ли он что-либо об ингредиенте товара или типе человека, который может использовать бренд? Например, следующие названия являются смысловыми: автомобильные аккумуляторы «DieHard» («Неубиваемый»), мастика для пола «Mop & Glo» («Щетка и блеск»), замороженные полуфабрикаты «Lean Cuisine» («Стройная кухня»).
3. **Привлекательность.** Насколько эстетичным находят потребители элемент бренда? Привлекает ли он их визуально, вербально и в других отношениях? В последнее время стали популярны шутливые названия, которые также предлагают легкодоступный URL, такие как «Flickr» (обмен фотографиями), «Wakoopa» (социальная сеть), «ROKR» и «RAZR (мобильные телефоны фирмы *Motorola*).[29]
4. **Возможность переноса.** Может ли элемент бренда использоваться для вывода на рынок новых товаров в той же или других товарных категориях? В какой степени элемент бренда зависим от географических границ и рыночных сегментов? Онлайновому книжному магазину *Amazon.com* хватило сообразительности, чтобы не назвать себя «Books 'R' Us». Амазонка известна как крупнейшая в мире река, и такое название предполагает широкое разнообразие товаров, которые могут отправляться компанией потребителю.
5. **Возможность адаптации.** Насколько элемент бренда поддается адаптации и модернизации? За все годы существования образ дамы, являющейся лицом бренда «Betty Crocker», претерпел восемь «косметических операций» — и хотя ей уже 75, выглядит она не старше 35!
6. **Возможность защиты.** Насколько элемент бренда юридически защищен? Насколько можно защитить его конкурентов? Важно, чтобы бренды, названия которых стали синонимами товарных категорий, например «Kleenex», «Kitty Liter», «Jell-O», «Scotch Tape», «Xerox», «Fiberglass», сохраняли свои права на товарные знаки, не превращаясь в родовые названия.

РАЗРАБОТКА ЭЛЕМЕНТОВ БРЕНДА. Маркетологи располагают широким выбором элементов бренда, способных идентифицировать их товары.[30] Если потребители мало занимаются анализом информации перед принятием решения о покупке, то элементы бренда должны быть хорошо запоминающимися, описательными и убедительными. Симпатичность элементов бренда может также улучшить осведомленность и возникающие ассоциации.[31] Эльфы, символ марки «Keebler», усиливают заявление о качестве печенья как «домашней выпечки», а также пробуждают чувства волшебства и радости. Используемый фирмой *Michelin* добродушный персонаж Бибендум помогает передать ощущение надежности автомобильных шин и безопасности для всей семьи.

Название — не единственный важный элемент бренда. Чем менее конкретны выгоды бренда, тем важнее, чтобы элементы бренда сообщали о его неосязаемых характеристиках. Многие страховые компании используют символы силы (мыс Гибралтар в рекламе «Prudential», олень в рекламе «Hartford»), безопасности («Allstate» — «хорошие руки», «Traveller» — зонтик, «Fireman's Fund» — защитная каска) или их сочетание («Fortis» — крепость).

Мощным — но порой недооцененным — элементом бренда является слоган. Подобно названиям брендов, слоганы — исключительно эффективные средства формирования капитала бренда.[32] Слоганы могут функционировать как полезные «крючки» или «рычаги», помогающие потребителям понять, что представляет собой бренд и что делает его особенным. Это необходимые средства обобщения и передачи цели маркетинговой программы. В каждом из следующих слоганов заложен определенный смысл: «Like a Good Neighbor, State Farm is There» («"State Farm" рядом, как добрый сосед»), «Nothing Runs Like a Deere» («Ничто не работает так, как "Deere"») и «Help is Just Around the Corner. Tru Value Hardware» («Помощь совсем близко. "Tru Value Hardware"»).[33]

РАЗРАБОТКА ХОЛИСТИЧЕСКИХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ

Разумный выбор элементов бренда и вторичные ассоциации вносят важный вклад в формирование капитала бренда, однако главенствующая роль при-

надлежит все же самому товару или услуге и поддерживающим их маркетинговым мероприятиям.

С помощью одной лишь рекламы бренда не создать. Покупатели узнают о нем в результате разнообразных контактов и моментов соприкосновения: личного наблюдения и использования, отзывов, взаимодействия с персоналом фирмы, в том числе по телефону, опыта контактов с фирменным сайтом в Интернете, проведения платежей. **Контакт с брендом** можно определить как любой несущий информацию опыт, который покупатель, в том числе потенциальный, приобретает в связи с брендом, товарной категорией или рынком, который относится к данному товару/услуге.[34] Любой подобный опыт может быть как положительным, так и отрицательным. Компания должна приложить для управления этим опытом не меньше усилий, чем для производства рекламы.[35]

В последние годы стратегия и тактика маркетинговых программ кардинально изменились.[36] Специалисты по маркетингу создают контакты с брендом и капитал бренда разными способами, используя клубы и сообщества потребителей, специализированные выставки, маркетинг событий, спонсорство, экскурсии на производство, связи с общественностью, релизы, социально ответственный маркетинг. *Mountain Dew* спонсирует «Dew Tour» — проводимое в нескольких городах соревнование по скейтбордингу и мотокроссу, чтобы добиться охвата импульсивного, но привлекательного рынка молодежи в возрасте 12–24 лет.[37]

Интегрированный маркетинг — это объединение и сочетание маркетинговых мероприятий с целью максимизации их самостоятельных и кумулятивных эффектов.[38] Суть в том, что фирме необходимо проводить разнообразные маркетинговые мероприятия и каждое должно подкреплять обещание бренда. Сеть ресторанов *Olive Garden*, которая насчитывает 500 заведений и имеет оборот в $2 млрд, стала второй крупнейшей сетью в США — не в последнюю очередь благодаря полностью интегрированному маркетингу.

Olive Garden

Бренд «Olive Garden» обещает «идеальную итальянскую домашнюю еду», которую отличают «свежесть и простота вкусной итальянской кухни» и к которой «предложат фужер отличного вина» «люди, которые встретят вас как членов семьи, в уютной домашней обстановке». Дабы выполнять свои обещания, *Olive Garden* посылает лучших менеджеров и официантов на учебу в Италию; там же компания открыла Институт кулинарии Тосканы, где изобретает новые блюда; проводит семинары по изучению вина для персонала и дегустацию вина для клиентов; видоизменяет интерьер ресторанов, чтобы придать им атмосферу деревенского тосканского дома. Программа коммуникации включает обращения, адресованные клиентам и персоналу, размещаемые через средства массовой информации и имеющие цель усилить обещания бренда и подкрепить рекламный слоган «Когда вы здесь — вы член семьи».[39]

Мы можем оценить усилия по осуществлению интегрированного маркетинга в терминах эффективности и продуктивности их влияния на осведомленность и создание, сохранение или укрепление ассоциаций с брендом и на имидж бренда. Хотя *Volvo* может инвестировать средства в проведение исследований и разработок и использовать рекламу и другие средства коммуникаций для подкрепления ассоциаций своего бренда с «безопасностью», она может также спонсировать различные мероприятия, помогающие создать представления о ней как о современной компании. Маркетинговые программы должны интегрироваться таким образом, чтобы целое оказывалось больше простой суммы его частей. Другими словами, маркетинговые усилия должны приносить пользу и по одиночке, и в сочетании друг с другом.

ПРИМЕНЕНИЕ ВТОРИЧНЫХ АССОЦИАЦИЙ

Третьим и последним способом формирования капитала бренда является его, по сути, заимствование. Имеется в виду, что ассоциации бренда могут быть связаны с различными вещами, имеющими свои собственные ассоциации, которые становятся для бренда «вторичными». Другими словами, капитал бренда может быть создан путем увязывания бренда с другой хранящейся в памяти потребителей информацией (рис. 9.5).

Например, бренд может быть связан со своими источниками: компанией (посредством стратегии брендинга), страной или другим географическим регионом (посредством маркировки страны происхождения товара), каналами распределения (посредством соответствующей стратегии), а также с другими брендами (посредством совместного брендинга), персонажами (посредством лицензирования), представителями (выступающими от имени бренда), спортивными и культурными событиями (в виде спонсорской

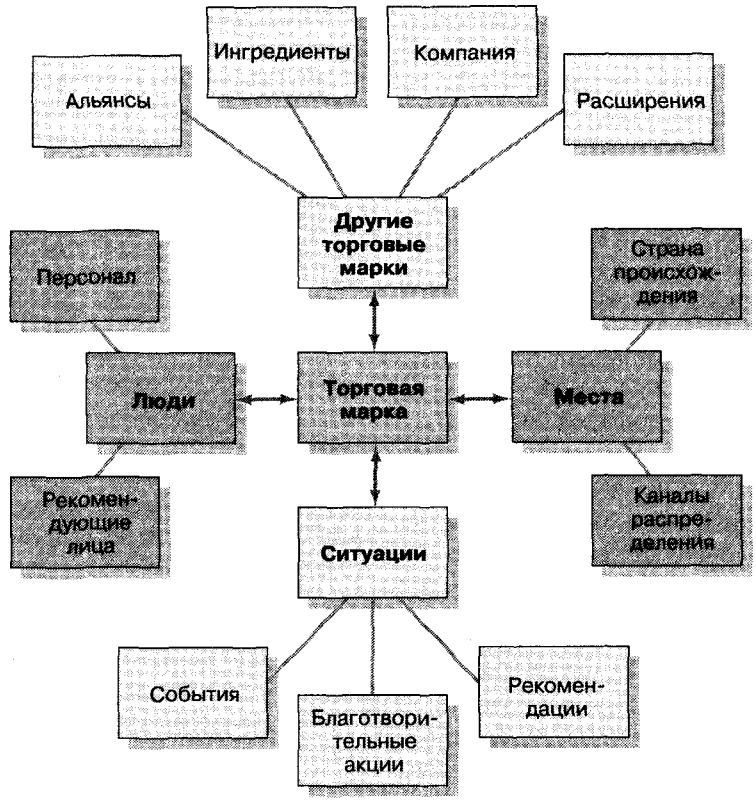


Рис. 9.5. Вторичные источники знания о бренде

поддержки) и другими сторонними источниками (в виде наград, премий, обзоров в печати).

Например, предположим, что компания *Burton* — производитель сноубордов, а также лыжных ботинок, креплений, снаряжения и костюмов — решила представить новую доску для серфинга под названием «The Dominator». *Burton* владеет примерно третьей частью рынка сноубордов, подчеркивая свою близость к лучшим сноубордистам-профессионалам и сплачивая вокруг бренда сильное сообщество любителей этого вида спорта со всей страны. Создавая маркетинговые программы для поддержки новой доски «Dominator», *Burton* может попытаться разными способами использовать вторичное знание о бренде.

- *Burton* может задействовать ассоциации с корпоративным брендом путем «суббрендинга», назвав его «The Dominator by Burton». На оценки, выносимые потребителями новому товару, будет влиять их мнение о компании *Burton* и их убеждение в том, что это мнение надежно предсказывает качество досок *Burton*.
- *Burton* может попытаться воспользоваться своим происхождением из сельской Новой Англии, правда, эта местность имеет мало отношения к серфингу.
- *Burton* может попытаться продавать доски через популярные магазины для серферов в надежде, что доверие к этим магазинам перенесется на «Dominator».
- *Burton* может попытаться пойти путем совместного брендинга, акцентируя внимание на том, что поставщиками компонентов доски — ее пенопластовых или стекловолоконных деталей — являются сильные бренды (по примеру *Wilson*, которая для производства своих теннисных туфель «ProStaff Classic» использует резину марки «Goodyear»).
- *Burton* может попытаться пригласить для участия в рекламе доски одного или нескольких известных профессиональных серферов или стать спонсором соревнований по серфингу или даже целого Чемпионата мира, проводимого Ассоциацией серфингистов-профессионалов.

- *Burton* может попытаться обеспечить и опубликовать благоприятные рейтинги из третьих источников, таких как журналы «Surfer» или «Surfing».

Таким образом, независимо от ассоциаций, вызываемых самой доской, названием бренда или любыми другими аспектами маркетинговой программы, *Burton* способна создать капитал бренда, увязав бренд с рядом других объектов.

ВНУТРЕННИЙ БРЕНДИНГ

Сегодня фирмы должны двигаться в сторону обеспечения выполнения обещаний бренда. Поставив себя на место персонала компании и ее партнеров по маркетингу, т. е. заняв *внутреннюю* позицию, маркетологи должны понять, какие шаги следует предпринять, чтобы эти люди оценили и поняли и базовые идеи брендинга, и то, чем конкретно они могут помочь — или навредить — марочному капиталу.[40] **Внутренний брендинг** — это действия и процессы, которые помогают информировать и вдохновлять персонал фирмы.[41] Фирмы, придерживающиеся холистического подхода к маркетингу, идут еще дальше, обучая и поощряя дистрибьюторов и дилеров обеспечивать клиентам обслуживание высокого уровня. Из-за плохо обученных дилеров все усилия по созданию образа сильного бренда могут пойти прахом.

Когда покупатели видят, что компания выполняет свои обязательства, у них возникают *узы с брендом*. Все контакты покупателя с персоналом и коммуникациями компании должны быть положительными.[42] *Обещание бренда не будет выполнено, если каждый работник компании не живет жизнью бренда*. Компания *Disney* столь преуспела во внутреннем брендинге, а ее персонал настолько патриотичен по отношению к бренду, что *Disney Institute* даже проводит семинары для работников других компаний.

Когда работники заботятся о поддержании бренда и верят в него, то они имеют мотивацию к более старательному труду и к более прочной лояльности к фирме. Вот несколько важных принципов внутреннего маркетинга.[43]

1. **Выберите подходящий момент.** Поворотные точки предоставляют идеальные возможности для привлечения внимания и активизации воображения работников. После проведения кампании внутреннего брендинга одновременно с внешним перепозиционированием *BP* обнаружила, что большинство работников стали положительно относиться к новому бренду и считать, что компания развивается в правильном направлении.
2. **Обеспечьте связь между внутренним и внешним маркетингом.** Внутренние и внешние сообщения должны быть согласованы. Начатая *IBM* кампания е-бизнеса не только помогла изменить представление общества о деятельности компании на рынке, но также сигнализировала работникам о том, что *IBM* намерена стать лидером в использовании интернет-технологии.
3. **Оживите торговую марку в глазах работников.** Внутренние коммуникации должны быть информативными и заряжающими энергией. *Miller Brewing* обратилась к своим традициям пивоварения, чтобы вызвать чувство гордости у своих работников и улучшить моральный климат в компании.

СООБЩЕСТВО СТОРОННИКОВ БРЕНДА

Используя Интернет, компании стремятся сотрудничать с потребителями в создании ценности посредством формирования сообществ вокруг своих брендов. Сообщество сторонников бренда — это особое сообщество потребителей и работников, идентификация и усилия которых сосредоточены вокруг бренда.[44] Сообщества бренда имеют три отличительные характеристики:[45]

1. Наличие чувства связанности с брендом, компанией, товаром или другими членами сообщества.
2. Общие ритуалы, истории и традиции, помогающие передавать смысл существования сообщества.
3. Общая моральная ответственность или чувство долга в отношении как сообщества в целом, так и отдельных его членов.

Сообщества бренда возникают в разных формах.[46] Одни создаются самими пользователями бренда, как, например, группа пользователей «Apple Newton» или онлайновая дискуссионная группа владельцев автомобилей «Porsche». Другие создаются при участии компании, такие как детская группа болельщиков клуба «Boston Celtics» и клуб владельцев мотоциклов «Harley-Davidson» (H.O.C.).

Harley-Davidson

Основанная в 1903 г. в Милуокки, штат Висконсин, фирма *Harley-Davidson* дважды чудом избежала банкротства, но сегодня это одна из самых извест-

ных марок в мире. Попав в отчаянное финансовое положение в 1980-х гг., она дала разрешение на использование своего имени для сигарет и ведерок для напитков. И хотя потребители любили бренд, продажи снижались из-за проблем с качеством. Возвращение «Harley» к былой славе началось с модернизации производственного процесса. Также было создано сильное сообщество сторонников бренда в виде клуба владельцев мотоциклов «Harley» под названием «Harley Owners Group», который финансировал гонки на мотоциклах, благотворительные заезды и другие мотоциклетные события. *Harley-Davidson* продолжает маркетинговую деятельность по продвижению своего бренда. Компания добилась завидного положения: спрос на ее продукцию намного превосходит предложение.[47]

Прочное сообщество сторонников бренда способствует созданию более лояльной покупательской базы. Его деятельность, в том числе и пропагандистская, в какой-то мере способна заменить усилия, которые пришлось бы предпринимать фирме при отсутствии такого сообщества, а значит, и повысить эффективность и продуктивность маркетинга.[48] Сообщество сторонников бренда может также служить постоянным источником вдохновения и обратной связи для усовершенствования существующих или создания новых товаров.

Для лучшего понимания деятельности сообщества сторонников бренда было проведено исследование сообществ, сформировавшихся вокруг таких разных брендов, как «StirVection» (косметика), «BMW Mini» (автомобили), «Xena: Warrior Princess» (телешоу), «Tom Petty & Heartbreakers» (рок-группа) и «Garmin GPS» (электронные устройства). Наблюдая за высказываниями на онлайновых форумах, за естественным поведением членов сообществ сторонников бренда и проводя глубинные интервью, исследователи выявили 12 практик создания ценности. Они разделили эти практики на четыре категории: социальные взаимодействия, вовлечение в деятельность сообщества, управление созданием впечатлений и использование бренда (табл. 9.2).

Создание продуктивного и позитивно настроенного сообщества сторонников бренда требует тщательного продумывания намеченных действий. Эксперты по брендингу Сьюзен Фурнье и Лара Ли выявили семь распространенных мифов о сообществах сторонников бренда и предложили свои объяснения реального положения дел (табл. 9.3).

ОЦЕНКА КАПИТАЛА БРЕНДА

Учитывая, что такой аспект, как «сила бренда», существует в сознании потребителей и меняет их реакции на маркетинг, есть два основных подхода к оценке капитала бренда. Косвенный подход оценивает потенциальные источники капитала бренда, идентифицируя и прослеживая структуру знания потребителей о бренде.[49] Прямой подход оценивает действительное влияние знания о бренде на реакцию потребителей на различные аспекты маркетинга. Во вставке «Маркетинг изнутри: цепочка создания стоимости бренда» показано, как эти два подхода связаны между собой.[50]

Прямой и косвенный подходы дополняют друг друга, поэтому фирмы могут применять и тот и другой. Таким образом, для того чтобы капитал бренда выполнял полезную стратегическую функцию и руководил маркетинговыми решениями, важно, чтобы фирмы 1) хорошо понимали источники капитала бренда и то, как они влияют на желательный результат, а также 2) как эти источники и результаты меняются с течением времени. Для первого необходим аудит бренда, для второго — его мониторинг.

- **Аудит бренда** — это ориентированное на потребителя всестороннее изучение бренда, включающее оценку его общего состояния, выявление источников капитала бренда и поиск способов его увеличения и использования. Маркетологи должны проводить аудит бренда при разработке маркетинговых планов и рассмотрении изменений стратегического направления. Проведение аудита бренда на регулярной основе (например, ежегодно) позволяет держать руку на пульсе развития бренда, чтобы управлять им не только постфактум, но и с опережением.
- В ходе **мониторинга бренда** осуществляется регулярный сбор информации у потребителей. Мониторинг обычно предполагает количественные исследования, обеспечивающие маркетологов текущей информацией о том, насколько эффективно работают их бренды и маркетинговые программы по разным параметрам. Мониторинг позволяет понять, на каких уровнях, насколько хорошо и какими способами создается стоимость бренда.

Капитал бренда следует отличать от **оценки бренда**, определения ее финансовой стоимости.

В табл. 9.4 перечислены самые дорогостоящие бренды по состоянию на 2009 г.[51] В таких

Таблица 9.2

Практики создания ценности

Социальные взаимодействия	
Приветствие	Поздравление с вступлением, признание как равноправных членов, помощь в знакомстве с брендом и с другими членами сообщества
Проявление внимания	Оказание эмоциональной и/или физической поддержки другим членам, включая поддержку в ситуациях, как имеющих отношение к бренду (например, поломка товара, кастомизация), так и не имеющих отношения к бренду (например, болезнь, потеря работы)
Наставничество	Ознакомление с ожидаемыми типами поведения в сообществе
Управление впечатлениями	
«Проповедничество»	Распространение «хороших новостей» о бренде и воодушевление других на использование бренда
Обоснование	Изложение аргументов в пользу важности уделять время и силы бренду
Вовлечение в деятельность сообщества	
Размежевание	Осознание многообразия членов сообщества и подчеркивание внутригрупповых различий и сходств
Определение этапных событий	Указание на ключевые события в процессе владения и потребления брендового товара
Маркировка	Обозначение этапных событий с помощью символов и эмблем
Документирование	Подробное описание развития отношений с брендом в повествовательной форме с указанием ключевых этапов
Использование брендового товара	
Уход	Уход за брендовым товаром и поддержание его в рабочем состоянии или систематизация оптимальных способов потребления
Кастомизация	Видоизменение брендового товара с учетом потребностей групп или индивидов. Включает все усилия по изменению заводских спецификаций товара для улучшения его технических характеристик
Коммодитизация	Позитивное или негативное удаление от рынка или приближение к рынку. Может быть направлена на других членов (вы должны/не должны продавать это) или направлена на фирму через явную связь или посредством мониторинга на месте (например, вы должны починить/сделать/изменить это)

Источник: адаптировано из Hope Jensen Schau, Albert M. Munitz, and Eric J. Arnould, "How Brand Community Practices Create Value", *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 30–51.

компаниях стоимость бренда обычно превышает половину рыночной капитализации фирмы. Джон Стюарт, один из основателей компании *Quaker Oats*, сказал: «Если бы нашу компанию разделяли, я оставил бы вам землю, здания и оборудование, а себе забрал бренды и был бы более обеспечен, чем вы». Американские компании не включают капитал бренда в бухгалтерский баланс по причине субъективности его, капитала, оценок. Иначе поступают некоторые организации Великобритании, Гонконга и Австралии. Во вставке «Маркетинг изнутри: сколько стоит бренд?» описывается один из популярных подходов к оценке бренда, частично основанный на ценовой премии, которую имеет бренд, умноженной на дополнительный объем продаж.

УПРАВЛЕНИЕ МАРОЧНЫМ КАПИТАЛОМ

Эффективное управление капиталом бренда требует долгосрочного подхода к принятию маркетинговых решений. Так как реакция потребителей на маркетинговую деятельность фирмы зависит от того, что они знают и помнят о бренде, краткосрочные действия, воздействуя на эти знания, непременно влияют на эффективность

Таблица 9.3

Мифы и реалии сообществ сторонников бренда

Миф: сообщество сторонников бренда является объектом стратегии маркетинга	Реальность: сообщество сторонников бренда является объектом стратегии бизнеса. Вся модель бизнеса должна поддерживать сообщество сторонников бренда
Миф: сообщества сторонников бренда существуют для обслуживания бизнеса	Реальность: сообщества сторонников бренда существуют для обслуживания входящих в них людей. Сообщества сторонников бренда являются средствами достижения цели, а не целями
Миф: нужно создать бренд, а сообщество сторонников бренда появится само по себе	Реальность: воспитывайте сообщество, и бренд будет развиваться; планируйте сообщество, и бренд будет сильным
Миф: сообщества сторонников бренда должны быть любимыми местами встреч преданных защитников бренда	Реальность: сообщества по своей сути являются политическими, и этой реальности нужно противопоставлять честность и искренность; умные компании умело используют конфликты, способствующие процветанию сообществ
Миф: для создания прочного сообщества нужно сосредоточиться на лидерах мнения	Реальность: чтобы создать прочное сообщество, нужно заботиться обо всех его членах — каждый из них имеет большое значение
Миф: онлайновые социальные сети — лучший инструмент создания сообщества	Реальность: социальные сети являются одним из инструментов создания сообщества, но инструмент — это не стратегия
Миф: успешные сообщества сторонников бренда хорошо управляются и контролируются	Реальность: контроль — это иллюзия; для успешного существования сообщества сторонников бренда требуются открытость и свобода; сообщества отвергают управленческий контроль

Источники: Susan Fournier and Lara Lee, *The Seven Deadly Sins of Brand Community*, Marketing Science Institute Special Report 08-208, 2008; Susan Fournier and Lara Lee, "Getting Brand Communities Right", *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 105–11.

Таблица 9.4

Десятка самых дорогих брендов в 2009 г.

Место	Бренд	Стоимость бренда в 2009 г., $ млрд
1	«Coca-Cola»	68,7
2	«IBM»	60,2
3	«Microsoft»	56,6
4	«GE»	47,8
5	«Nokia»	34,9
6	«McDonald's»	32,3
7	«Google»	32,0
8	«Toyota»	31,3
9	«Intel»	30,6
10	«Disney»	28,4

Источник: Interbrand, приводится с разрешения.

будущего маркетинга в ту или иную сторону. В долгосрочном подходе к управлению брендами признается, что изменение в маркетинговой программе может повлиять на успех будущих программ. Соответственно нужно вырабатывать упреждающие стратегии сохранения и увеличения покупательского капитала бренда с течением времени вопреки внешним переменам в рыночной среде и внутренним переменам в маркетинговых целях и задачах фирмы.

Маркетинг изнутри

Цепочка создания стоимости бренда

Цепочка создания стоимости бренда — это структурированный подход к оценке источников и результатов капитала бренда и того, каким образом маркетинговая деятельность создает стоимость бренда. Идея цепочки создания стоимости бренда базируется на нескольких предпосылках.

Процесс создания стоимости бренда начинается тогда, когда фирма вкладывает средства в программу маркетинга, нацеленную на существующих или потенциальных покупателей. Под эту категорию подпадают любые инвестиции в маркетинговую программу, которые работают на увеличение стоимости бренда — исследования, разработка и дизайн товара; поддержка торговли или посредников; маркетинговые коммуникации.

Маркетинговые мероприятия, связанные с этой программой, влияют на «умонастроение» потребителя в отношении бренда. Вопрос в том, каким образом покупатели меняются под влиянием маркетинговой программы. Это умонастроение, взятое в масштабе всего целевого рынка, влияет на то, каких рыночных результатов добивается бренд. Это коллективное влияние действий индивидуальных покупателей, связанных с тем, в каком объеме и когда они совершают покупки, с ценой, которую они готовы платить, и т. д. Наконец, стоимость бренда имеет немалое значение в инвестиционном мире: она учитывается, например, при определении акционерной стоимости компании и ее оценке в случаях слияния и приобретения.

Согласно данной модели, между этими стадиями существует ряд связующих коэффициентов, которые определяют, в какой степени стоимость, созданная на одной стадии, переходит на следующую. Всего таких коэффициентов три: условно они называются «программный», «покупательский» и «рыночный». *Программный коэффициент* характеризует способность маркетинговой программы влиять на умонастроение покупателя и зависит от качества инвестиций в маркетинг. *Покупательский множитель* определяет степень, в какой ценность бренда, созданная в умах потребителей, влияет на его, бренда, рыночные результаты. Эти результаты зависят от ситуационных факторов, внешних по отношению к потребителям: конкурентного превосходства (количества и качества маркетинговых инвестиций конкурирующих брендов), каналов распространения и другой посреднической поддержки (сколько усилий по укреплению и сбыту бренда приложено различными партнерами по маркетингу), а также статуса и профиля клиента (сколько и какого типа покупатели, выгодные или нет, привлечены брендом). *Рыночный коэффициент* определяет степень, в которой стоимость, обусловленная рыночными результатами бренда, влияет на акционерную стоимость. Это, помимо всего прочего, зависит от действий финансовых аналитиков и инвесторов.

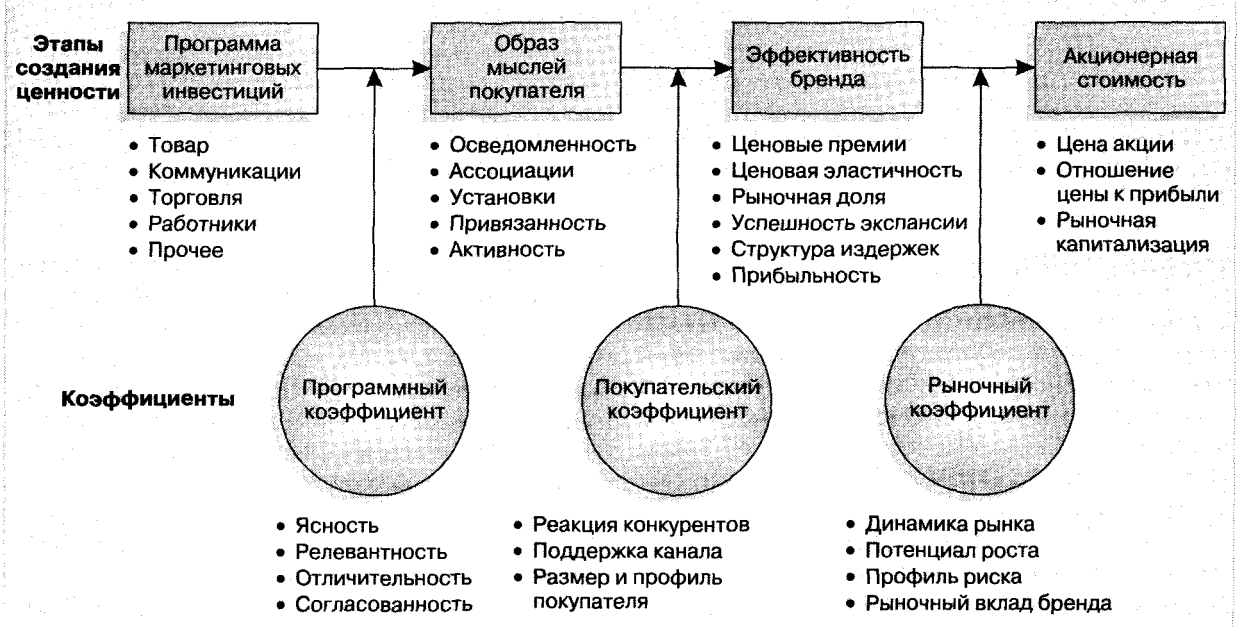


Рис. 9.6. Цепочка создания стоимости бренда
Источники: Kevin Lane Keller and Don Lehmann, «How Do Brands Create Value», *Marketing Management* (May/June 2003), pp. 27–31.

Сколько стоит бренд?

В соответствие с методикой, используемой компанией *Interbrand* для оценки ведущих брендов, стоимость бренда базируется на оценке текущей величины доходов или денежных потоков, которые, по прогнозам, бренд произведет в будущем. Чтобы оценить стоимость бренда, необходимо: 1) определить истинные размеры прибыли, которые можно отнести строго на счет бренда; 2) капитализировать этот доход, дисконтировав будущий денежный поток. Фирма уверена, что маркетинговый и финансовый анализ в равной степени важны для определения стоимости бренда. Разработанный *Interbrand* процесс оценки состоит из пяти этапов (схематично этот процесс показан на рис. 9.7).

1. Сегментирование рынка — первый этап заключается в разделении рынка, на котором продается бренд, на взаимоисключающие сегменты, что помогает определить расхождения в разных группах покупателей бренда.
2. Финансовый анализ — *Interbrand* оценивает стоимость, объем и частоту покупок, чтобы помочь рассчитать точные прогнозы будущих продаж и доходов. После определения доходов, ожидаемых от бренда, она вычитает из них все операционные издержки для нахождения дохода до вычета процентов и налогов (EBIT). Она также вычитает соответствующие налоги и плату за капитал, использованный для осуществления основной деятельности, в результате чего находится «Экономическая прибыль», т. е. прибыль бизнеса, связанного с брендом.
3. Роль брендинга — далее *Interbrand* приписывает бренду часть экономической прибыли в каждом рыночном сегменте, сначала выявляя различные драйверы спроса, а затем определяя ту степень, в которой бренд влияет на каждый из них. Оценка роли брендинга основывается на результатах исследования рынка и бесед с клиентами и представляется в виде процентов от экономической прибыли, приносимой брендом. Умножая показатель «Роль брендинга» на показатель «Экономической прибыли», мы найдем «Прибыль бренда».
4. Сила бренда— далее *Interbrand* оценивает профиль силы бренда для определения вероятности того, что бренд принесет прогнозируемую Прибыль бренда. Этот этап предполагает проведение сравнительного анализа конкурентов и структурированный анализ ясности, защищенности, отзывчивости, аутентичности, релевантности, дифференцирования, согласованности и понятности бренда. Для каждого сегмента *Interbrand* применяет отраслевые метрики капитала бренда для определения премии за риск для данного бренда. Аналитики компании рассчитывают Ставку дисконтирования для бренда посредством прибавления премии за риск к ставке, свободной от риска, т. е. ставки дохода по государственным облигациям. Ставка дисконтирования для бренда, использованная применительно к прогнозируемой Прибыли бренда, позволит найти чистую приведенную стоимость Прибыли бренда. Чем сильнее бренд, тем ниже ставка дисконтирования — и наоборот.
5. Расчет оценки бренда — Оценка бренда соответствует чистой приведенной стоимости (ЧПС) прогнозируемой Прибыли бренда, дисконтированной с учетом «Ставки дисконтирования для бренда». Расчет ЧПС включает и расчет как на прогнозиру-

УКРЕПЛЕНИЕ БРЕНДА

Сохранение высокого уровня капитала бренда требует грамотного управления брендом.[52] Многие бренды, лидировавшие на рынке 70 лет назад, и сегодня сохраняют ведущие позиции: «Wrigley's», «Coca-Cola», «Heinz» и «Campbell Soup», но только в постоянной борьбе за улучшение своих товаров, услуг и маркетинга.

Капитал бренда укрепляется с помощью маркетинговых действий, которые непрерывно доносят до потребителей значение бренда с точки зрения того: 1) какие товары представляет бренд; какие основные выгоды он предлагает; какие потребности удовлетворяет, а также 2) каким образом бренд достигает превосходства этих товаров и какие прочные, благоприятные и уникальные ассоциации должен вызывать бренд у потребителей.[53] «Nivea», один из сильнейших европейских брендов, сумела расширить свои границы, пройдя путь от крема для лица до производителя товаров по уходу за кожей и личной гигиены благодаря тщательно проработанной и реализованной программе расширения бренда, укреплявшей имидж «Nivea» — «мягкой», «нежной» и «заботливой» — на более обширной территории.

Укрепление бренда требует инноваций и актуальности во всех аспектах маркетинговой программы. Чтобы в полной мере удовлетворить свои целевые рынки, производители должны

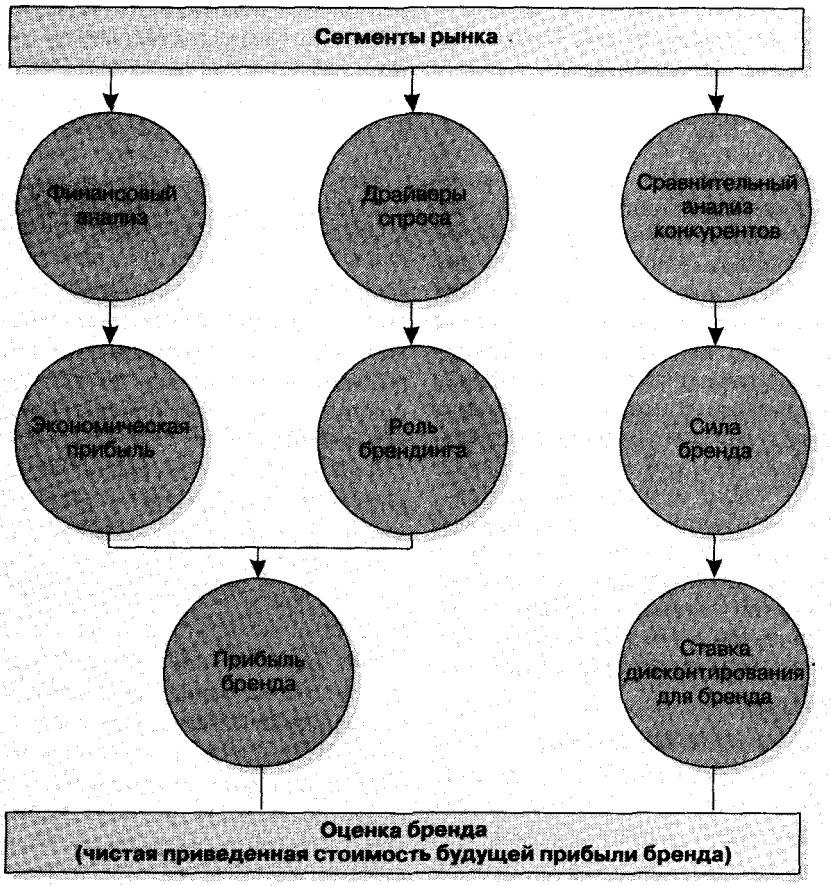


Рис. 9.7. Оценка стоимости бренда по методике *Internrand*

емый, так и на последующий период, что отражает способность бренда продолжать приносить прибыль и в будущем.

Интересно, что *Interbrand* использует оценки капитала бренда как динамический, стратегический инструмент определения и максимизации дохода от инвестиций в бренд в разных областях.

Источники: Internrand, Internrand Brand Glossary.

внедрять новые товары и проводить новые маркетинговые мероприятия. Бренду необходимо постоянно двигаться вперед — но в правильном направлении. Маркетинг обязан всегда находить новые и убедительные предложения и способы их продать. Бренды, которым это не удается — «Fila», «Circuit City», «Oldsmobile», «Polaroid», — уступают первенство на рынке или вовсе исчезают.[54]

Важным моментом укрепления бренда является согласованный характер его маркетинговой поддержки — единообразный с точки зрения и объема, и типа. Это не означает единообразия и запрета на изменения: для поддержания стратегического курса бренда могут понадобиться разнообразные тактические изменения. Однако при отсутствии изменений в маркетинговом окружении отклоняться от правильно выбранной рыночной позиции не следует. В таких случаях источники капитала бренда следует тщательно оберегать и защищать.

Discovery Communications

На сверхконкурентном рынке каналов кабельного ТВ наличие четкой, но неуклонно эволюционирующей идентичности имеет решающее значение. Одна из самых успешных телекомпаний, *Discovery Communications*, управляет 13 каналами в США, на которых идут такие популярные программы, как «Смертельный улов» и «Разрушители мифов»

(Discovery Channel) и «Война китов» (Animal Planet). Позиционируя себя как ведущую медийную компанию, показывающую кинопродукцию в стиле «нон-фикшн», *Discovery Communications* стремится удовлетворять любознательность людей и показывать многообразие жизни на планете с помощью исключительно содержательных программ, которые одновременно увлекают, развлекают и просвещают, приглашая телезрителей глубже исследовать мир живой природы. Например, прекрасно понимая, что природа в целом и жизнь животных в частности таят в себе много тайн и угроз, «Animal Planet» стала придавать имиджу своего бренда такие качества, как агрессивность и стремление к преодолению трудностей. К новым готовящимся проектам относятся канал для телепередач с участием Опфры Уинфри, детский канал, создаваемый в партнерстве с *Hasbro*, и, возможно, несколько циклов научных передач, режиссером которых будет Стивен Спилберг. «Discovery» также активно занимается глобальной экспансией — в том числе в такие страны, как Китай и Индия — и имеет теперь более 1,5 млрд абонентов в 170 странах, что приносит компании треть всех ее доходов от деятельности за рубежом.[55]

В управлении капиталом бренда важно найти компромисс между маркетинговыми мероприятиями, укрепляющими бренд и усиливающими его значение, и мероприятиями, которые пытаются задействовать или заимствовать существующий капитал бренда в целях извлечения финансовой выгоды.[56] Неудачные попытки усиления бренда способны снизить осведомленность о бренде и ослабить имидж.

ОЖИВЛЕНИЕ БРЕНДА

Изменение вкусов и предпочтений потребителей, появление новых конкурентов или новых технологий, любые новые тенденции в маркетинге могут потенциально влиять на положение бренда. Практически в любой товарной категории есть примеры некогда известных и любимых брендов, которые переживают трудные времена или вовсе исчезли с рынка. Тем не менее некоторым из них в последние годы удалось сделать впечатляющие рывки вперед благодаря тому, что маркетологи вдохнули в них новую жизнь.[57] Такие бренды, как «Burberry», «Fiat » и «Volkswagen», сумели преодолеть кризис и в той или иной степени поправить свое положение.

Чтобы вернуть поблекшему бренду былое величие, требуется либо, что называется, вернуться к корням и восстановить потерянные источники капитала бренда, либо найти новые источники. Какой бы подход ни выбрал бренд, он должен на пути к выздоровлению предпринять больше «революционных» изменений, нежели «эволюционных».

Для того чтобы переломить ситуацию, необходимо прежде всего понять, с каких источников капитала бренда следует начать. Положительные ассоциации потеряли свою силу или уникальность? К бренду пристали негативные ассоциации? Следует принять решение о позиционировании — оставаться ли на прежней рыночной позиции или найти новую. И если искать, то какую именно.

Иногда существующая рыночная позиция остается приемлемой, а проблема заключается в том, что текущая программа маркетинга не обеспечивает выполнение обещания бренда. В таких случаях может оказаться целесообразной стратегия возврата к основам. Как отмечалось выше, *Harley-Davidson* сумел восстановить свое лидерство на рынке, обеспечив лучшее соответствие ожиданием покупателей в отношении технических характеристик своих мотоциклов. *Pabst Brewing Company* восстановила доверие покупателей, обратившись к своим корням и использовав ключевые активы своего бренда.

Pabst

Начало XX в. оказалось непростым для *Pabst Brewing Company*, основанной более 165 лет тому назад. Доходы от портфеля унаследованных ею брендов, таких как «Pabst Blue Ribbon», «Old Milwakee», «Lone Star», «Rainier». «Stroh's» и «Schlitz», снизились вследствие снижения объемов продаж с 9,5 млн баррелей в 2000 до 6,5 млн баррелей в 2005 г. В ответ новый менеджмент решил задать компании новый курс, предусматривавший, в частности, заключение контрактов с тщательно отобранными партнерами и повышенное внимание к сети дистрибьюторов. Однако, возможно, самым главным стратегическим активом и стратегическим преимуществом компании были ее бренды. «Без сомнения, самым выдающимся нашим активом являются наши бренды. Они известны много десятилетий. Они имеют рыночную ценность. Они аутентичны. Мы имеем бренды, выдержавшие проверку временем. Новые бренды не вызывают такого же доверия, как наши. Все, что нужно сделать, — это направить силу наших брендов на целевых покупателей с помощью уникального маркетингового сообщения». Таким образом, новая стратегия народного маркетинга

для «Pabst Blue Ribbon» подчеркивала оригинальность этого пива и его уместность в таких нетрадиционных местах, как кабинеты для нанесения татуировки, соревнования по сноуборду и магазины по продаже экипировки для сноубордистов, а также концерты начинающих рок-групп. Позитивная народная молва — по сути компания не использовала рекламу — придала бренду неподдельный имидж в стиле «ретрошик». «PBR», как стал сокращенно называться этот бренд, внезапно стал модной старой новинкой. Возрождение бренда сопровождалось увеличением продаж в 2009 г. на 25%, что намного превзошло показатели других субпремиальных сортов пива.[58]

Однако когда старое позиционирование нежизнеспособно, необходимо обновить стратегию. Бренд «Mountain Dew» полностью перестроил свой имидж, решив занять место ведущего «экстремального» прохладительного напитка. Как показала его история, легче всего перестроить бренд, который остался на плаву, но более или менее забыт публикой. Другим таким примером может служить «Old Spice».

Old Spice

Фирма *Old Spice*, один из первых производителей парфюмерии для массового рынка, ведет свое происхождение с 1937 г. Ее классическое сочетание лосьона после бритья и одеколона — иногда вместе с куском мыла — было самым распространенным подарком отцам на день рождения у поколения бэби-бумеров, но во многом утратило свою популярность к 1990 г., когда ее бренд купил *Procter & Gamble*. Стратегия оживления бренда, которую использовал *P&G*, предусматривала отказ от производства одеколонов и сосредоточение усилий на выпуске дезодорантов и других средств личной гигиены для мужчин. Столкнувшись с жесткой конкуренцией со стороны линии товаров «Axe» компании *Unilever*, фирма вернулась к классическому сочетанию товарной инновации и новых коммуникаций для нацеливания на подростков и мужчин в возрасте 12–34 лет. Усилия разработчиков *Old Spice* привели к появлению линий таких дезодорантов, шампуней для тела, спреев и товаров для бритья, как «High Enduranc», «Pro Strength» и «Red Zone». Новейшая линия *Old Spice*, «Ever Clear», возникла в результате «прощальных писем» членов фокус-групп своему сегодняшнему дезодоранту. Применение новой технологии позволяет «Ever Clear» не оставлять белесых следов на одежде. Вывод всех новых продуктов *Old Spice* сопровождался веселой рекламой, в которой внимание акцентировалось на «опыте» использования бренда.[59]

Очевидно, существует континуум стратегий оживления брендов, на одном конце которого находится полный возврат к основам, на другом — полное обновление. Часто проблема заключается в том, чтобы измениться настолько, чтобы привлечь новых покупателей, но не настолько, чтобы отпугнуть старых. Оживление брендов любого рода начинается с товара.[60] Так, корпорация *General Motors* осуществила перестройку переживавшего кризис бренда «Cadillac», разработав новые модели, изменившие вид и стиль бренда, — седан «CTS», родстер «XLR» и внедорожник «ESV».[61] Розничный продавец дорогой одежды *Paul Stuart* вывел на рынок свой первый суббренд «Phineas Cole», чтобы обновить свой консервативный имидж в глазах более молодой аудитории.[62]

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БРЕНДИНГА

С точки зрения фирмы **стратегия брендинга** отражает число и характер общих и отличительных элементов бренда применительно к различным продаваемым фирмой товарам. Другими словами, разработка стратегии брендинга включает решения о характере новых и существующих элементов бренда, которые будут применены к новым или существующим товарам.

Особенно важным является решение о брендинге новых товаров. Выводя на рынок новый товар, фирма может выбрать один из трех вариантов:

1. Разработать новые элементы бренда для нового товара.
2. Использовать некоторые из элементов существующего бренда.
3. Использовать комбинацию из новых и существующих элементов бренда.

Когда фирма использует имеющийся бренд для представления нового товара, это называется **расширением бренда**. Когда новый бренд комбинируется с существующим, подобное расширение называют **суббрендом**, например конфеты «Hershey Kisses», программа «Adobe Acrobat», автомобиль «Toyota Camry», карточка «American Express Blue». Существующий бренд, ставший основой для расширения, называется **родительским брендом**. Если неоднократно расширенный родительский бренд уже ассоциируется с много-

численным товарами, он может называться **брендом семейства**.

Расширения брендов можно разделить на две большие категории.[63] **Расширение товарной линии** (линейное расширение) означает, что в рамках той же категории товаров и под тем же брендом компания выпускает товары, дополненные новыми свойствами (новые вкусовые качества, компоненты, упаковка другой формы, иные цветовые решения или размеры). В течение ряда лет компания *Dannon* представила несколько расширений своей линейки йогуртов — «Fruit on the Bottom», «Natural Flavors», «Fruit Blends», «Whipped». При **расширении товарной категории** родительский бренд используется для выхода в совершенно другую товарную категорию; например, производитель известных швейцарских ножей представил часы той же марки, «Swiss Army». Компания *Honda* распространяет свое имя на все производимые товары различных категорий: автомобили, мотоциклы, снегоуборочные машины, газонокосилки, судовые двигатели и аэросани. Это позволяет *Honda* заявлять в рекламе, что она может «поставить шесть "хонд" в двухместном гараже».

Линия бренда включает все товары — как оригиналы, так и расширения товарной линии и категории, — продаваемые под одним и тем же брендом. **Бренд-микс** (или марочный ассортимент) — это совокупность всех линий бренда, предлагаемых фирмой. В последнее время многие компании выпускают различные **варианты** товаров бренда, т. е. поставляют особые линии бренда для разных торговых предприятий и каналов распределения (это реакция на усиление рыночной власти торговцев, требующей от производителей отличительных товаров). Так, компания, производящая фотоаппараты, может поставлять дешевые модели в массовую торговую сеть и ограниченное количество дорогостоящих моделей — в специализированные магазины фототоваров. Модный дом *Valentino* разрабатывает и поставляет различные коллекции рубашек и пиджаков для продажи в разных универмагах.[64]

Товар, название которого используется производителем с разрешения другой компании, называется **лицензионным товаром**. Компании прибегают к лицензированию, чтобы распространить название или образ компании на широкий спектр товаров — от постельных принадлежностей до обуви. Сегодня этот бизнес оценивается в десятки миллиардов долларов.[65] Программа лицензирования *Jeep* охватила массу товаров от детских колясок (рассчитанных на то, что возить их будут мужчины, которые по росту обычно выше женщин) до одежды (с тефлоновыми волокнами), и все они соответствуют позиционированию марки «Life Without Limits», «Жизнь без границ». В настоящее время доходы *Jeep* от продажи лицензионных товаров по всему миру превышают $550 млн. *Jeep* успешно осваивает такие новые для себя области, как товары для активного отдыха на природе и для занятий спортом.[66]

РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ БРЕНДИНГА: КАК ВЫ БРЕНД НАЗОВЕТЕ...

Самое первое решение в сфере брендинга — это решение о выборе названия бренда. Сегодня брендинг является столь мощной силой, что небрендовые товары можно найти с трудом.

При выборе названия бренда компания может руководствоваться одной из трех стратегий:

- Индивидуальные названия брендов. Компании, торгующие фасованными потребительскими товарами, имеют давнюю традицию называть разные товары разными именами. *General Mills* широко использует индивидуальные названия брендов, такие как «Bisquick» (мучная смесь), «Gold Medal» (мука), «Nature Valley» (батончики), «Old El Paso» (блюда мексиканской кухни), «Pop Secret» (попкорн), «Wheaties» (хлопья), «Yoplait» (йогурт). Если компания производит несколько совершенно разных товаров, то использование одного общего имени часто оказывается нежелательным. *Swift and Company* придумала отдельные названия для брендов семейств таких продуктов, как ветчина («Premium») и удобрения («Vigoro»). Основное преимущество такой стратегии заключается в том, что компания не связывает собственную репутацию с отношением потребителей к конкретному товару. Если товар не находит спроса или обладает низким качеством, то имя или имидж компании, скорее всего, не пострадает. Компании часто используют различные названия бренда для товарных линий разного качества в одной товарной категории.
- Единое название бренда для всей продукции компании. Многие фирмы, такие как *Heinz* и *General Electric*, используют корпоративное название бренда для всего ас-

сортимента выпускаемых ими товаров.[67] Обращение к данной стратегии позволяет добиться уменьшения затрат, так как исчезает необходимость в проведении исследований на патентную чистоту новых имен и в активной рекламе, направленной на повышение узнаваемости бренда. Более того, если имя производителя пользуется известностью, можно ожидать достаточно высокого объема продаж нового товара. Так, компания *Campbell's Soup* успешно выводит на рынок новые супы под единым, мгновенно узнаваемым брендом. Продажи нового продукта, скорее всего, будут высокими, если имя производителя пользуется хорошей репутацией. Ассоциации имиджа компании с инновациями, опытом и надежностью, как показали исследования, непосредственно влияют на оценки потребителей.[68] Наконец, стратегия корпоративного брендинга может придать фирме более высокую нематериальную ценность.[69]

- Сочетание названия компании с индивидуальными названиями товаров. Такой политики, получившей название суббрендинга, придерживается, в частности, компания *Kellogg* (бренды «Kellogg's Rice Krispies», «Kellogg's Raisin Bran», «Kellogg's Corn Flakes»). Многие производители товаров длительного пользования, такие как *Honda, Sony, Hewlett-Packard*, используют суббренды в качестве названий для своих товаров. Название компании придает новому товару известность, а индивидуальное имя бренда — оригинальность.

ДОМ БРЕНДОВ ИЛИ БРЕНДОВЫЙ ДОМ. Первые две стратегии иногда называют «домом брендов» и «брендовым домом» соответственно; они могут рассматриваться как два противоположных подхода к брендингу. Стратегия суббрендинга находятся посередине этого спектра и представляет собой комбинацию двух крайних стратегий. Хороший пример использования стратегии дома брендов дает *United Technologies*.

United Technologies

Портфель брендов *UTC* включает лифты «Otis», обогреватели и воздушные кондиционеры «Carrier», вертолеты «Sikorsky», авиационные двигатели «Pratt & Whitney» и противопожарные и охранные системы «UTC Fire&Security». Большинство этих *брендов UTC* названы именами людей, которые изобрели технические устройства или создавали компанию несколько десятилетий тому назад, — они обладают большой властью и хорошо узнаваемы на рынке. Родительский *бренд UTC* рекламируется только небольшим, но влиятельным аудиториям — представителям финансового сообщества и лидерам мнения из Нью-Йорка и Вашингтона. Обычно работники более лояльны отдельным компаниям, принадлежащим *UTC*. «Моя философия всегда предполагала использование власти *брендов* дочерних компаний для повышения уважения к материнской компании, а также для повышения узнаваемости и одобрения ее бренда», — говорил бывший исполнительный директор *UTC* Джордж Дэвид.[70]

ПОРТФЕЛИ БРЕНДОВ

Все бренды имеют границы — бренд растяжим до установленного предела. Несколько брендов могут потребоваться фирме, для того чтобы охватить различные сегменты рынка. Ни один бренд не может рассматриваться одинаково благосклонно сразу всеми сегментами, которые хотела бы охватить фирма. Существование у фирмы нескольких брендов обусловлено и другими причинами:[71]

1. Увеличение присутствия на прилавках магазинов и усиление зависимости розничных торговцев.
1. Привлечение потребителей, стремящихся к разнообразию, которые иначе могут переключиться на конкурирующие марки.
2. Усиление конкуренции внутри фирмы.
3. Достижение эффекта масштаба в рекламе, сбыте, мерчандайзинге и физическом распределении.

Портфелем брендов, или брендовым портфелем, называют набор всех брендов и брендовых линий, которые фирма предлагает покупателям в данной товарной категории. Разные бренды могут предназначаться для привлечения разных сегментов рынка.

Starwood Hotels & Resorts

Одна из ведущих в мире компаний в гостиничном и курортной бизнесе *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* владеет 850 объектами в 95 странах и насчитывает в своем штате 145 тыс. работников, которые трудятся на ее собственных или находящихся

под ее управлением предприятиях. Осуществляя ребрендинг, для того чтобы представить себя компанией, предлагающей «больше чем просто постели», *Starwood* дифференцировала свои отели по показателю эмоционального опыта проживания в них. Операторы отдела бронирования и колл-центра передают разный опыт пребывания в разных гостиничных сетях компании, как это делается в ее рекламе. Эта стратегия выросла из 18-месячного проекта нового позиционирования компании, начатого в 2006 г. с целью нахождения таких позиций для входящих в портфель брендов, которые обеспечивали бы эмоциональную связь с клиентами. Обследование клиентов позволило выявить следующие позиции для некоторых из основных брендов.[72]

- *Sheraton*. Со своим девизом «Вы не гостите у нас, вы здесь у себя дома» *Sheraton*, крупнейший бренд, предоставляет заботу и комфорт. Его главная ценность сосредоточена на «связях», и этот имидж подкрепляется альянсом отеля с *Yahoo!*, при содействии которого были установлены киоски Yahoo! Link@Sheraton и открыты киберкафе.
- *Four Points by Sheraton*. Для самостоятельных путешественников «Four Points» стремится быть честным, неизбыточным и комфортным. Бренд подразумевает предоставление высокого комфорта и мало поблажек в виде свободного доступа к широкополосному Интернету и бесплатных бутылок с водой. На его рекламе изображен яблочный пирог и приведены слова о предоставлении гостям «домашнего уюта».
- *W*. Индивидуальность этого бренда можно определить словами «флирт» и «уединение». *W* предлагает гостям уникальный опыт ненавязчивой сердечной заботы.
- *Westin*. Основной акцент *Westin* на «личном, инстинктивном и обновленном» способствует созданию особого чувственного опыта с помощью тонкого чайного аромата, особой музыки и освещения и освежающих полотенец. В каждом номере стоят особые «небесные кровати», которые эксклюзивно продаются на *Westin* на розничном рынке через магазины *Nordstrom*, что еще больше способствует повышению престижа торговой марки.

О портфеле брендов следует судить по его способности максимизировать капитал бренда. Оптимальный портфель — тот, в котором вся совокупность брендов работает на максимизацию марочного капитала. Создавая оптимальный портфель, компании необходимо найти баланс между охватом рынка и соображениями издержек и прибыльности. Если можно повысить прибыль, отказавшись от некоторых брендов, то портфель слишком большой; если можно повысить прибыль, добавив ряд брендов, то портфель наполнен недостаточно. В целом основным принципом составления портфеля брендов является *максимизация охвата рынка* (таким образом, чтобы не оставить без внимания никого из потенциальных клиентов), но при *минимальном совпадении брендов* (чтобы бренды не конкурировали между собой за одних и тех же потребителей). Чтобы оправдать расходы на маркетинг и производство, каждый бренд должен быть четко дифференцированным и привлекать достаточно большой рыночный сегмент, чтобы оправдывать маркетинговые и производственные издержки.[73]

С тем чтобы выявлять слабые бренды и ликвидировать убыточные, следует проводить тщательный мониторинг портфеля брендов.[74]

Брендовые линии со слабо дифференцированными брендами характеризуются значительной каннибализацией и требуют сокращения.[75] Так, вафли «Kellog's Eggo» выпускаются в 16 вкусовых вариантах; американские инвесторы могут выбирать из 8 тыс. паевых фондов; перед студентами открыты двери сотен бизнес-школ. Для фирм все это означает гиперконкуренцию. Для покупателя — слишком широкий выбор.

Кроме вышесказанного можно говорить и о ряде специфических ролей, которые исполняют бренды в рамках портфеля брендов.

ФЛАНГОВЫЕ БРЕНДЫ. Фланговые, или «бойцовские», бренды позиционируются по отношению к брендам конкурентов таким образом, чтобы более важные (и более прибыльные) *бренды-флагманы* могли удержать свои рыночные позиции. «Busch Bavarian» продается по цене, позволяющей защитить премиальный бренд «Budweiser» компании *Anheuser-Busch*, а после своего трудного вывода на рынок «Celeron» помог разрушить планы конкурента *AMD* создать проблемы для «Pentium» — премиального микропроцессора *Intel*.[76] Занимаясь разработкой бойцовских брендов, маркетологам приходится балансировать. С одной стороны, бойцовские бренды не должны быть настолько привлекательными, чтобы отбирать симпатии у более дорогостоящих «флагманов», с другой — если бойцовые

бренды воспринимаются как родственные другим брендам портфеля (например, благодаря общей стратегии брендинга), они не должны быть настолько дешевыми, чтобы это плохо отражалось на этих других брендах.

«ДЕНЕЖНЫЕ КОРОВЫ». Некоторые бренды, несмотря на падение уровня продаж, умудряются удерживать достаточное число покупателей и сохранять доходность практически без маркетинговой поддержки. Таких «денежных коров» нужно не только сохранять, но и эффективно «доить», извлекая выгоду из накопленного ими капитала бренда. Например, несмотря на то что значительная часть пользователей продукции *Gillette* перешла на станки «Mach III», компания продолжает продавать старые модели «Trac II», «Atra» и «Sensor». Отказ от этих брендов не обязательно приведет к переключению потребителей на другие бритвы *Gillette*, поэтому компании выгоднее сохранить их в своем портфеле.

БРЕНДЫ НИЗШЕГО УРОВНЯ: «ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ». Зачастую роль относительно недорогих брендов в портфеле брендов заключается в привлечении потребителей к фирме. Розничные торговцы частенько используют такие «бренды-приманки», поскольку, начав с них, потребители впоследствии охотнее приобретают более дорогие версии тех же товаров. Другой пример: у компании *BMW* некоторые модели 3-й серии предназначены как раз для привлечения новых покупателей к бренду в надежде на то, что позднее, когда они решат поменять машину, удастся «раскрутить» их на более дорогие модели.

БРЕНДЫ ВЫСШЕГО УРОВНЯ: ПРЕСТИЖ. Роль относительно дорогих брендов в семействе брендов нередко заключается в том, чтобы добавить престижа и доверия всему портфелю. Например, по утверждениям одного аналитика, реальная ценность высококлассного спортивного «Corvette» от *Chevrolet* состоит в его «способности соблазнять покупателей, привлекать их в автосалоны, одновременно продвигая имидж других моделей *Chevrolet*. Он не приносит *GM* заоблачных прибылей, но, несомненно, привлекает публику».[77] Технологичный образ и престиж «Corvette» изначально создавались с расчетом на то, что в ореоле славы этой модели смогут купаться и остальные машины *Chevrolet*.

РАСШИРЕНИЕ БРЕНДА

Понимая, что бренды являются одним из ценнейших активов, многие фирмы пользуются этим, предлагая множество новых товаров под самыми сильными из своих брендов. Большинство новых товаров — обычно от 80 до 90% — фактически являются расширениями существующих товарных линий. Кроме того, по данным разных источников, к категории расширений относится большинство успешных новинок. Среди наиболее успешных новинок, появившихся в супермаркетах в 2008 г. в качестве расширений, следует назвать кофе «Dunkin' Donut», супы «Progresso Light» и готовые блюда для разогрева в микроволновке «Hormel Compleats». Тем не менее многие новые товары выводятся каждый год на рынки как новые бренды. Так, в 2008 г. на рынке появились противоаллергенный препарат «Zyrtec» и прохладительный напиток «G2».

ПРЕИМУЩЕСТВА РАСШИРЕНИЯ БРЕНДА. Два основных преимущества расширения бренда заключаются в том, что оно может облегчить принятие нового товара, а также обеспечить родительскому бренду и компании позитивную ответную реакцию потребителей.

Успех нового товара. Расширение бренда содействует успеху новых товаров несколькими способами. При расширении бренда потребители могут делать предположения и формировать ожидания касательно вероятного состава и эксплуатационных характеристик нового товара исходя из знания о родительском бренде и того, насколько они считают эту информацию релевантной для нового товара.[78] Например, в отношении представленного *Sony* нового мультимедийного ноутбука «Vaio» у потребителей, скорее всего, сформируются положительные ожидания, основанные на прошлом опыте и знакомстве с другими товарами *Sony*.

Вызывая положительные ожидания, расширение снижает риск.[79] Благодаря потенциально возрастающему спросу розничных продавцов легче убедить закупать товар и продвигать его. С точки зрения маркетинговых коммуникаций перед кампанией по выводу расширения на рынок стоит цель создания осведомленности о марке или новинке, и эта кампания может концентрироваться на самом новом товаре.[80]

Таким образом, расширения позволяют снизить затраты на начальную рекламную кампанию — весьма существенный момент, учитывая, что вывод нового бренда на массовый потребительский рынок США может стоить $100 млн! Они также позволяют избежать трудностей (и затрат), связанных с выбором нового назва-

ния. Расширения позволяют повысить эффективность упаковки и маркировки. Используя для расширений упаковку и маркировку, идентичную или аналогичную уже имеющейся, можно снизить производственные издержки и, при должной координации, добиться большей заметности в розничном окружении, создав эффект «рекламного щита».[81] Например, компания *Stouffers* предлагает ряд замороженных товаров в одинаковой оранжевой упаковке; выставленные рядом, они выделяются на прилавках-холодильниках. Когда фирма предлагает целый портфель вариантов бренда одной категории, потребители, жаждущие перемен — ради разнообразия, из-за пресыщения и т. п., могут, не изменяя любимому бренду, переключиться на другой товар.

Эффект позитивной реакции. Расширения бренда не только содействуют принятию новых товаров, но и способны обеспечить выгоды в виде положительной ответной реакции.[82] Они могут помочь донести до потребителей смысл бренда и его основные ценности или улучшить восприятие потребителями компании, стоящей за расширениями.[83] Так, расширения бренда «Crayola» имеют девиз «яркий мир для детей», расширения «Aunt Jemina» — это «товары для завтрака», а «Weight Watchers» — это «снижение и поддержание веса».

Благодаря более широкому охвату рынка линейные расширения могут возродить интерес и симпатию к бренду в целом и содействовать родительскому бренду. Цель бренда «Kleenex» компании *Kimberly-Clark* состоит в том, чтобы салфетки для лица имелись в каждой комнате любого дома. Эта философия обусловила большое разнообразие салфеток «Kleenex», включая ароматические, ультрамягкие, пропитанные лосьоном, упакованные в коробки с нарисованными динозаврами и собачками для детских комнат или цветные, стильные, которые можно подобрать к интерьеру, а также салфетки «мужского размера», в 1,5 раза превышающие обычный. Одна из выгод успешного расширения состоит в том, что оно само может служить основой последующих расширений.[84] В 1970–1980-х гг. компания *Billabong*, производитель высококачественной экипировки для серфинга, укрепила доверие к своему бренду среди юных поклонников этого вида спорта. Успех позволил бренду выйти в другие ориентированные на молодежь секторы, такие как сноубординг и скейтбординг.

НЕДОСТАТКИ РАСШИРЕНИЯ БРЕНДА. С другой стороны, расширение товарной линии может привести к тому, что название бренда не будет ассоциироваться строго с одним товаром.[85] Э. Райс и Дж. Траут называют этот эффект «ловушкой линейного расширения».[86] Например, связывая свое имя с множеством разных продуктов питания, таких как сухое картофельное пюре, сухое молоко, супы, напитки, компания *Cadbury* рискует потерять специфическое значение производителя шоколада и конфет.[87] Когда потребители перестают ассоциировать бренд с определенным товаром или рядом родственных товаров и начинают меньше думать о бренде и больше о цене, происходит *размывание бренда*.

Если фирма выводит на рынок расширения, которые потребители считают неуместными, могут возникнуть сомнения в целостности и компетентности бренда. Многообразие расширений может запутать и даже разочаровать потребителей: им трудно разобраться, какая версия товара им подходит. В результате они отвергают новые расширения в пользу проверенных фаворитов или универсальных версий товара. Розничные торговцы вынуждены отказываться от многих новых товаров и брендов просто потому, что не располагают достаточным местом на полках для все новых и новых версий.

Худшим из возможных сценариев является провал даже не самого расширения, а ущерб, которое оно способно нанести образу родительского бренда. К счастью, такие ситуации редки. Маркетинговые неудачи, когда бренд привлекает мало потребителей, гораздо менее опасны, чем провал товара, когда бренд в принципе не в состоянии выполнить данные им обещания. Но и в этом случае неудача товара размывает капитал бренда только тогда, когда расширение весьма напоминает родительский бренд. Так, в середине 1980-х гг. много говорили о том, что автомобиль «Audi 5000» страдает «самопроизвольным разгоном». Неблагоприятные отзывы выпали и на долю модели «4000». Но «Audi 4000» удалось избежать серьезных негативных последствий благодаря тому, что она дистанцировалась от «5000» с помощью продуманного брендинга и рекламной стратегии.[88]

Даже если объемы продаж товара-расширения высоки и отвечают поставленным целям, возможно, это является результатом переключения потребителей с существующего предложения родительского бренда, т. е. за счет *каннибализации* родительского бренда. Сдвиги в продажах внутри семейства бренда не всегда нежелательны; они могут рассматриваться как форма *упреждающей*

каннибализации. Другими словами, чтобы потребители не переключились на конкурирующий бренд, им предлагают расширение. Стиральный порошок «Tide» вот уже 50 лет сохраняет свою долю рынка благодаря тому, что под этим брендом предлагаются линейные расширения (ароматический и неароматический порошки, порошковые и жидкие формы и т. д.).

Еще один недостаток расширения бренда — часто остающийся без внимания — состоит в том, что, представляя новый товар как расширение, фирма лишает себя возможности создать новый бренд с собственным уникальным имиджем и капиталом бренда. Компания *Disney* получила несомненные преимущества от ориентированных на взрослых людей фильмов киностудии *Touchstone*, компания *Levi's* — от продажи брюк под брендом «Dockers», компания *Black and Decker* — от продаж профессионального электроинструмента под брендом «Dewalt».

ХАРАКТЕРИСТИКИ УСПЕХА. Потенциальное расширение бренда в виде нового товара следует оценивать по той эффективности, с какой оно использует существующий капитал бренда родительского бренда, а также по тому, какой собственный вклад в этот капитал оно вносит.[89] Для обеспечения прочных позиций в сфере отбеливания зубов бренд «Crest White Strips» использует сильную репутацию компании *Crest* как специалиста по уходу за полостью рта, но и сам укрепляет имидж *Crest*.

Для оценки потенциального успеха расширения маркетологи должны искать ответы на следующие вопросы:[90]

- Насколько прочным капиталом обладает родительский бренд?
- Имеется ли достаточная основа для соответствия?
- Будет ли расширение иметь выгодные точки сходства и точки различия?
- Как программы маркетинга смогут повысить капитал расширений?
- Какие последствия будет иметь расширение для капитала и прибыльности родительского бренда?
- Как следует наилучшим образом управлять эффектами обратной связи?

Чтобы помочь ответить на эти вопросы, табл. 9.5 предлагает примерную схему оценки с весовыми коэффициентами по разным параметрам, которую пользователи могут приспосабливать к каждой конкретной ситуации.

В табл. 9.6 приведены несколько результатов научных исследований, посвященных расширению брендов.[91]

Таблица 9.5

Система оценки расширяемости торговой марки

Дайте свои оценки концепции нового товара по конкретным показателям в следующих областях:

С точки зрения потребителя: желательность		
10 баллов		Привлекательность товарной категории (размер, потенциал роста)
10 баллов		Перенос капитала (воспринимаемое соответствие бренда)
5 баллов		Воспринимаемое соответствие целевому потребителю
С точки зрения компании: осуществимость		
10 баллов		Использование активов (технология производства, организационные навыки, эффективность маркетинга от использования каналов и комуникаций)
10 баллов		Потенциал прибыли
5 баллов		Реальность вывода на рынок
С точки зрения конкурентоспособности: возможность дифференциации		
10 баллов		Сравнительная привлекательность (много преимуществ, мало недостатков)
10 баллов		Реакция конкурентов (вероятность; иммунитет или степень неуязвимости)
5 баллов		Юридические/регуляторные/институциональные барьеры
С точки зрения бренда: обратная связь о капитале бренда		
10 баллов		Усиливает капитал материнского бренда
10 баллов		Облегчает возможности дополнительного расширения бренда
5 баллов		Улучшает активы
Всего	_____ баллов	

Таблица 9.6

Некоторые результаты исследований в области расширений брендов

Расширение имеет успех, когда родительский бренд вызывает положительные ассоциации и потребители воспринимают товар-расширение как уместный по отношению к родительскому бренду
Возможны разные основы для соответствия: атрибуты и выгоды, относящиеся к товару, а также атрибуты и выгоды, относящиеся не к товару, а к типичным ситуациям использования или к типам пользователей
В зависимости от знаний потребителями товарных категорий восприятия соответствия могут основываться на сходстве технических или производственных характеристик или на таких более поверхностных соображениях, как вынужденная или ситуационная комплементарность
Бренды высококачественных товаров более «растяжимы» по сравнению с брендами среднего качества, хотя оба типа брендов имеют свои границы растяжимости
Бренд, который считается характерным в своей товарной категории, может испытывать трудности при расширении в другие категории
Конкретные ассоциации с физическими свойствами труднее расширять, чем абстрактные ассоциации с выгодами
Положительные ассоциации, характерные для оригинальной товарной категории, в контексте расширения могут обратиться в негативные
Негативные ассоциации, связанные с расширением, могут опираться на другие, в том числе положительные, ассоциации
Возможны трудности с выводом бренда в товарную категорию, которая с виду кажется легкой для проникновения
Успешное расширение не только содействует имиджу родительского бренда, но и само может стать источником дальнейшего расширения
Неудачное расширение вредит родительскому бренду только тогда, когда между ними есть прочная основа для совместимости
Неудачное расширение не мешает фирме «вернуться назад» и предложить улучшенное расширение
Вертикальные расширения могут вызывать трудности и часто требуют стратегий суббрендинга
Самая эффективная стратегия рекламы расширения делает упор на информацию о самом расширении (а не напоминает о родительском бренде)

Источник: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008).

При оценке возможностей расширений можно допустить серьезную ошибку, не приняв во внимание *всю* структуру знаний потребителей о бренде. Часто маркетологи ошибочно фокусируются на одной или двух-трех ассоциациях как потенциальном поводе для того, чтобы «вписаться» в сознание, и игнорируют другие, возможно, более важные ассоциации.[92]

Bic

Французская компания *Societe Bic*, специализирующаяся на недорогих товарах одноразового пользования, в конце 1950-х гг. сумела создать рынки для одноразовых шариковых ручек, в начале 1970-х гг. — для одноразовых зажигалок, в начале 1980-х гг. — для одноразовых бритвенных станков. Но попытки применить ту же стратегию в маркетинге парфюмерии под маркой «Bic» в США и Европе в 1989 г. успехом не увенчались. Духи для женщин («Nuit» и «Jour») и туалетная вода для мужчин («Bic for Men» и «Bic Sport for Men») были разлиты в имевшие форму толстых зажигалок бутылочки с пульверизаторами и стоили по $5. Они размещались на стойках возле касс во всех магазинах, где продавались другие товары «Bic». Официальные лица компании представляли их как продолжение традиций «Bic»: «Высокое качество по доступным ценам, легко купить и удобно использовать». Вывод на рынок сопровождался рекламной кампанией стоимостью $20 млн. В кампании, проходившей под девизом «Paris In Your Pocket» («Париж у вас в кармане»), пропагандировались образы модных женщин и мужчин, получавших наслаждение от этих духов. Тем не менее «Bic» не удалось преодолеть дефицит отличительности и негативные ассоциации, и это расширение потерпело фиаско.[93]

ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ КАПИТАЛ

Создание капитала бренда должно быть приоритетной целью любой организации. Во вставке «Памятка маркетолога: брендинг в XXI в.» излагаются современные взгляды на упрочение лидерства по торговым маркам.

Наконец, мы можем связать капитал бренда с еще одной важной маркетинговой концепцией — покупательского капитала. Назначение менеджмента отношений с покупателями (*CRM*) состоит в создании высокого покупательского капитала.[94] Хотя мы можем рассчитывать его разными способами, в соответствии с одним из определений он представляет собой «сумму пожизненных доходностей всех покупателей».[95] Как было показано в гл. 5, на пожизненную доходность покупателя влияют доходы и затраты, связанные с привлечением, удержанием и осуществлением добавочных продаж покупателям.[96]

- Объем привлечения зависит от числа потенциальных покупателей, вероятности их привлечения и затрат на привлечение одного потенциального покупателя.
- Объем удержания зависит от коэффициента удержания и затрат на этот вид деятельности.
- Добавочные продажи представляют собой функцию продуктивности добавочных сбытовых усилий, количества добавочных сбытовых предложений, которые делаются существующим покупателям, и процента отклика покупателей на новые предложения.

Концепции капитала бренда и покупательского капитала имеют много общего.[97] Обе они подчеркивают важность лояльности покупателей и представления о том, что мы создаем ценность благодаря наличию максимально возможного числа покупателей, которые платят максимально возможную для них цену.

Однако на практике эти две концепции делают акценты на разном. Концепция покупательского капитала уделяет главное внимание бухгалтерской финансовой ценности. Ее очевидная выгода заключается в ее количественных мерах оценки финансовой эффективности. Но она не дает четких ориентиров для стратегий выхода на рынок. К тому же она во многом игнорирует важные преимущества создания сильной марки, таких как возможность привлекать более квалифицированных работников, получать более сильную поддержку от партнеров в канале товародвижения и в цепочке поставок и создавать возможности роста за счет расширения товарных категорий и линий и использования лицензирования. Концепция покупательского капитала может упускать из виду «опционную ценность» брендов и их потенциала влияния на будущие доходы и издержки. Она не всегда адекватно учитывает действия и противодействия конкурентов или эффекты обсуждений в социальных сетях или устных рекомендаций, которые покупатели дают друг другу.

ПАМЯТКА маркетолога

Брендинг в XXI в.

Одному из самых известных маркетологов последних 15 лет Скотту Бедбери (Scott Bedbury) принадлежала ключевая роль в успехе компаний *Nike* и *Starbucks*. В своей раскрывающей секреты брендинга книге «A New Brand World» он выдвигает следующие принципы:

1. **Полагаться на осведомленность о бренде глупо** — дальновидные компании постоянно озабочены актуальностью своих брендов и их резонансом.
2. **Прежде чем «пожать», нужно знать, что «сеешь»**, — большинство фирм сами не знают, что представляют собой их бренды, на каком этапе они находятся и куда идут.
3. **Помните «правило спандекса» о расширении бренда** — сам факт того, что бренд можно расширить, еще не означает, что это нужно делать.
4. **Выдающиеся бренды устанавливают долговременные отношения с покупателями** — они уделяют больше внимания эмоциям и доверию, нежели расцветке обуви или тонкости помола кофейных зерен.
5. **Значение имеет все** — даже туалет при вашем заведении.
6. **Всем брендам нужны хорошие родители** — к сожалению, большинство брендов происходит из «неблагополучных семей».
7. **Сила не извиняет плохого поведения** — действительно выдающиеся бренды используют свою силу во благо и ставят покупателя и принципы выше прибыли.
8. **Релевантность, простота и гуманизм** — а не технология — вот что будет отличать бренды будущего.

Источник: Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).

В то же время концепция капитала бренда уделяет главное внимание стратегическим вопросам управления брендами и создания и использования осведомленности о бренде и его имиджа. Она задает более практические ориентиры для конкретных маркетинговых усилий. Однако, сосредоточиваясь на брендах, менеджеры не всегда могут проводить подробный анализ покупателей с точки зрения капитала бренда или результирующей долгосрочной прибыльности, которую они создают.[98] Использование концепции капитала бренда может принести выгоду за счет более четкого сегментирования, достигаемого благодаря анализу на уровне покупателей и более полному учету того, как следует разрабатывать персональные кастомизированные маркетинговые программы для отдельных покупателей — как индивидов, так и организаций (например, ритейлеров). Концепция капитала бренда обычно предполагает учет меньшего числа финансовых факторов, чем концепция покупательского капитала.

Тем не менее важны обе концепции. Нет брендов без покупателей и нет покупателей без брендов. Бренды выполняют роль «приманок», которые ритейлеры и другие посредники в канале используют для привлечения покупателей, из которых они извлекают доходы. Покупатели являются для брендов реальными механизмами создания прибыли, позволяющими монетизировать их капитал бренда.

ВЫВОДЫ

1. Бренд — это название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг продавца или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов. Разнообразные компоненты бренда — названия, логотипы, символы, дизайн упаковки и т. д. — это его элементы.
2. Бренды обеспечивают ряд выгод как потребителям, так и фирмам. Бренды — ценные нематериальные активы, требующие тщательного управления. Следует помнить о том, что потребители воспринимают разные бренды в рамках товарных категорий как неодинаковые.
3. Капитал бренда следует определять с точки зрения маркетинговых эффектов, напрямую относимых на счет изучаемого бренда. Другими словами, капитал бренда связан с тем фактом, что результаты маркетинга товара или услуги под определенным брендом отличаются от результатов продаж тех же самых товара или услуги, не наделенных данным брендом.
4. Формирование капитала бренда зависит от трех основных факторов: 1) исходного выбора элементов бренда; 2) способа интеграции бренда в поддерживающую ее программу маркетинга; 3) ассоциаций, косвенно переносимых на бренд из-за связи бренда с другими объектами (например, с компанией-производителем, страной происхождения, каналом распределения или другим брендом).
5. Правильное управление капиталом бренда предполагает его оценку. Аудит бренда — это глубокое изучение жизнеспособности бренда, на основе которого вырабатывается стратегическое направление его развития. Мониторинговые исследования подразумевают регулярные опросы потребителей, которые дают важное тактическое понимание текущей эффективности программы и мероприятий маркетинга. Аудит бренда показывает, «чего уже достиг бренд», мониторинг — «где бренд находится в данный момент» и дает ли маркетинговая программа запланированный эффект.
6. Стратегия брендинга определяет, какие элементы бренда фирма применяет к различным продаваемым ею товарам. При расширении бренда фирма выводит на рынок новый товар, используя уже существующее название бренда. Потенциальные расширения требуют оценки на предмет того, насколько эффективно они используют существующий капитал бренда применительно к новому товару, а также на предмет того, насколько эффективно само расширение работает на увеличение капитала родительского бренда.
7. В рамках брендового портфеля бренды могут играть различные роли. Бренды могут увеличивать охват, обеспечивать защиту, распространять имидж или выполнять другие важные для фирмы функции. Каждый бренд должен быть четко позиционирован на рынке. Так, можно максимизировать охват рынка и минимизировать совпадение брендов, тем самым оптимизируя марочный портфель.
8. Концепция покупательского капитала является комплементарной для концепции капитала бренда. Она определяется как сумма пожизненных доходностей всех покупателей бренда.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: РАСШИРЕНИЕ БРЕНДА: ХОРОШО ЭТО ИЛИ ПЛОХО?

Некоторые критики активно осуждают практику расширения бренда, полагая, что компании очень часто «распыляются», вызывая тем самым путаницу в умах потребителей. Другие утверждают, что расширение — это важная стратегия развития бренда и источник его будущей прибыли.

Каково ваше мнение: расширения могут угрожать благополучию бренда или же являются важной стратегией роста бренда?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Как вы относитесь к различным моделям капитала бренда, представленным в данной главе? Что между ними общего? Насколько они отличаются? Можете ли вы предложить свою модель капитала бренда, объединяющую сильные стороны каждой из предложенных моделей?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Procter & Gamble

Procter & Gamble (*P&G*) появилась на свет в 1837 г., когда Уильям Проктер и Джеймс Гембл, жены которых были родными сестрами, основали компанию по производству свечей и мыла. С тех пор *P&G* разработала и вывела на рынок множество принципиально новых товаров, обладающих высоким качеством и ценностью для потребителей, включая и знаменитое мыло «Ivory» (1882 г.), стиральный порошок «Tide» (1946 г.), фторированную зубную пасту «Crest» (1955 г.) и одноразовые пеленки «Pampers» (1961 г.). *P&G* также приобрела несколько компаний для проникновения в новые товарные категории. В числе этих компаний были и такие известные, как *Richardson-Vicks* (производитель таких товаров личной гигиены, как «Pantene», «Olay» и «Vicks»), *Norwich Eaton Pharmaceuticals* (производитель «Pepto-Bismol»), *Gillette*, *Noxell* (производитель «Noxzema»), *Sulton's Old Spice*, *Max Factor* и *Iams Company*.

Сегодня *P&G* — один из самых грамотных в плане маркетинга поставщиков фасованных потребительских товаров, владеющий крупным портфелем пользующихся доверием брендов. В компании работают 138 тыс. человек в более чем 80 странах мира, а ее общий годовой товарооборот превышает $79 млрд. Из 21 товарной категории, в которых работает компания, в 15 она занимает ведущие позиции. Стоимость глобальных брендов компании оценивается в $23 млрд. *P&G* ежегодно тратит на исследования и разработки более $2 млрд и обслуживает более 4 млрд человек в 180 странах мира. В основе лидерства *P&G* лежат несколько принципов:

1. **Знание покупателя.** *P&G* изучает своих клиентов — как конечных потребителей, так и торговые организации — посредством регулярных маркетинговых исследований и конкурентного наблюдения. Каждый год она тратит более $100 млн на 10 тыс. своих проектов по изучению потребителей и генерирует более 3 млн контактов с потребителями через e-mail и свой телефонный центр. *P&G* также побуждает своих маркетологов и исследователей регулярно встречаться с потребителями и ритейлерами в естественных для них условиях.
2. **Долгосрочный подход.** *P&G* не жалеет времени на тщательный анализ каждой возможности и подготовку товара в лучшем виде, а затем всеми силами способствует его успеху. Она пестовала бренд картофельных чипсов «Pringles» почти 10 лет, прежде чем он добился успеха. В последнее время *P&G* направляет усилия на расширение своего присутствия на развивающихся рынках, стремясь повысить осведомленность о своих брендах и улучшить дистрибуцию товаров путем развития э-коммерции и открытия доступных магазинов.
3. **Товарные инновации.** *P&G* активно разрабатывает новые товары, выделяя ежегодно $2 млрд на научные исследования и разработки, что для производителя фасованных потребительских товаров очень внушительная сумма. В компании, ежегодно патентующей около 3800 изобретений, работает больше докторов наук, чем в Гарварде, Беркли и *MIT*, вместе взятых. Часть инновационного процесса посвящена разработке брендов, обеспечивающих потребителям новые выгоды. В частности, среди новинок — устраняющий запахи спрей для ткани «Febreze»; средство «Dryel» для домашней чистки одежды, допускающей только сухую чистку; новая система «Swiffer» для эффективного удаления грязи, пыли, волос с пола и других поверхностей.
4. **Стратегия качества.** *P&G* разрабатывает товары высокого качества и неустанно их совершенствует. Когда компания объявляет, что товар «новый и улучшенный», значит, так оно и есть. В частности, недавно появились новые, улучшенные версии «Tide» и «Ariel» в компактной упаковке, которые удаляют пятна и дезинфицируют одежду, защищая цвет ткани; подгузники «Pampers Rash Guard» — единственные в своем роде предназначенные для бережного ухода за кожей и предотвращения «пеленочного дерматита».
5. **Стратегия расширения товарных линий.** *P&G* производит каждый товар в нескольких вариациях (размерах и формах). Эта стратегия обеспечивает больше места на полках магазинов и не оставляет конкурентам возможности отвечать на неудовлетворенные потреб-

ности. *P&G* также использует имена своих сильных брендов для вывода на рынок новых товаров, чтобы обеспечивать их мгновенное признание и экономить расходы на рекламу. Марка «Old Spice» была успешно перенесена с туалетной воды для мужчин на дезодорант. Имя марки «Crest» стало использоваться для нового продукта для отбеливания зубов «Crest Whitestrips», который удаляет с зубов темный налет в течение 14 дней.

6. **Мультибрендовая стратегия.** *P&G* предлагает несколько брендов в одних и тех же товарных категориях, например пеленки «Luvs» и «Pampers» и зубные щетки «Oral-B» и «Crest». Каждый бренд отвечает определенным желаниям потребителей и соперничает с определенным конкурирующим брендом. В то же время *P&G* следит за тем, чтобы не продавать слишком много торговых марок и недавно с целью снижения издержек начала сокращать широкий диапазон товаров, размеров, вкусов и вариаций.
7. **Пионер массированной рекламы и медиаподдержки.** После того как *P&G* приобрела *Gillette*, она стала крупнейшим в США рекламодателем, ежегодно расходующим на рекламу более $2,3 млрд — вдвое больше, чем идущая на втором месте по этому показателю *General Motors Corp*. Будучи пионером в использовании телевидения для создания осведомленности и предпочтений, *P&G* сегодня является одним из лидеров онлайнового брендинга бренда, в том числе в таких социальных сетях, как Facebook и Twitter. Эти усилия помогают сильнее воздействовать с помощью коммуникаций на эмоции потребителей и устанавливать с потребителями более глубокие связи.
8. **Агрессивный торговый персонал.** Недавно журнал «Sales & Marketing Management» назвал торговый персонал *P&G* в числе 25 лучших. Ключ к успеху *P&G* на этом поприще — тесные связи торговых представителей с розничными торговцами, в частности с *Wal-Mart*. Команда из 150 человек, обслуживающая этот гигант розничной торговли, тесно сотрудничает с *Wal-Mart* с целью улучшения как товаров, поступающих в продажу, так и процесса их доставки на прилавки магазинов.
9. **Эффективность производства и сокращение расходов.** Репутация *P&G* как выдающегося мастера маркетинга сочетается с ее блестящими результатами как производителя. Чтобы сохранять расходы на низком в отрасли уровне, *P&G* выделяет огромные средства на развитие и модернизацию производственных процессов. Недавно компания стала еще сильнее урезать расходы, что позволило снизить цены на некоторые ее товары.
10. **Система бренд-менеджмента.** *P&G* разработала систему бренд-менеджмента, в которой за каждый бренд отвечает один руководитель. Систему переняли многие конкуренты, восхищенные успехом *P&G*. Недавно *P&G* модифицировала свою общую структуру менеджмента, так что каждой категорией брендов теперь управляет менеджер категории, ответственный за объем продаж и доходность. Хотя эта новая организация не заменила систему бренд-менеджмента, она помогает сконцентрировать стратегическое внимание на ключевых потребностях покупателей и конкуренции в каждой конкретной категории.

Таким образом, лидерство *P&G* на рынке базируется не на тщательной проработке какого-либо одного направления, а на успешном сочетании множества факторов, важных для достижения ведущих позиций на рынке.

Вопросы

1. Впечатляющий портфель брендов *Procter & Gamble* включает некоторые из самых известных в мире брендов. Какие проблемы и риски ассоциируются с позицией лидера рынка в таком большом числе категорий?
2. В условиях, когда социальные медиа становятся все более популярными и все меньше людей смотрят традиционную телевизионную рекламу, что должна делать *P&G* для поддержания прочного имиджа своих брендов?
3. С какими рисками, по вашему мнению, предстоит столкнуться в будущем *Procter & Gamble*?

Источники: Robert Berner, "Detergent Can Be So Much More", *BusinessWeek*, May 1, 2006, pp. 88–68; "A Post-Modern Proctoid", April 15, 2006, p. 68; Jack Neff, "P&G Kisses Up to the Boss Consumers", *Advertizing Age*, May 2, 2006, p. 18; www.pg.com.

Часть IV

СОЗДАНИЕ СИЛЬНЫХ БРЕНДОВ

Глава 10

Позиционирование торговой марки

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как фирме выбрать эффективную рыночную позицию и донести ее до потребителей?
2. Как маркетологи выявляют и анализируют конкурентов?
3. Как происходит дифференцирование торговой марки?
4. В чем различия между позиционированием и брендингом для предприятий малого бизнеса?

Ни одна компания не добьется успеха, если ее товары и услуги похожи на все прочие предложения на рынке. Компании должны стремиться к актуальному для потребителей позиционированию и дифференцированию. Стратегический бренд-менеджмент требует, чтобы каждая компания и предложение представляли в глазах целевого рынка отличительную и значительную идею. Хотя успешное позиционирование нового товара на сложившемся рынке может казаться трудной задачей, *Method Products* продемонстрировала, что она ей вполне по силам.

Method Products, созданная двумя школьными друзьями — Эриком Райаном и Адамом Лоури, заняла в 2006 г. седьмое место в рейтинге самых быстро растущих компаний США, составленном журналов «Inc.». С самого начала основатели *Method* понимали, что хотя чистящие и моющие средства представляют собой огромную товарную категорию, эта категория по большей части является невыразимо скучной и однообразной. Поэтому Райан и Лоури придумали для средства для мытья посуды новую пластиковую бутылку оригинальной формы, причем эта бутылка имела одно важное функциональное преимущество: она позволяла выдавливать моющее средство через специальное отверстие, имеющееся в дне, так что пользователям не нужно было переворачивать емкость вверх ногами. Внешнее оформление этого знакового продукта было разработано известным промышленным дизайнером Каримом Рашидом. «Индустрия чистящих и моющих средств очень инертна, и многие ее товары говорят на языке 1950-х гг., — утверждает Рашид. — Они перегружены рисунками и текстовой информацией и имеют безобразные формы».

Создавая собственную линию нетоксичных биоразлагаемых чистящих средств для дома в яркой и оригинальной упаковке, уникальной для данной товарной категории, *Method* сумела достичь товарооборота в $100 млн, продемонстрировав при этом феноменальные темпы роста. Главного прорыва удалось достичь благодаря появлению ее товаров в сети *Target*, известной своим стремлением устанавливать партнерские отношения со знаменитыми дизайнерами с целью разработки новых заметных товаров, продаваемых по доступным ценам. По причине ограниченности своего рекламного бюджета компания стремится к тому, чтобы ее привлекательная упаковка и инновационные товары активнее заявляли о позиционировании ее торговой марки. Однако теперь главная проблема для *Method* состоит в том, чтобы обеспечивать дифференцирование не только за счет дизайна и, таким образом, затруднять попытки копирования ее стиля. Компания активно использует интерес рынка к «зеленым» товарам, делая акцент на применении нетоксичных и не наносящих вреда природе ингредиентах.[1]

Успех продукции *Method* свидетельствует о том, что компания может добиться больших преимуществ за счет выработки собственной уникальной позиции на рынке. Однако создание неотразимой и четко дифференцированной позиции торговой марки требует хорошего понимания потребностей и желаний покупателей, способностей компании и действий конкурентов. Оно также требует рационального и в то же время креативного мышления. В этой главе рассматривается процесс, посредством которого маркетологи могут обеспечить наиболее сильную позицию своей торговой марке.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ДОНЕСЕНИЕ ЕЕ ДО ПОКУПАТЕЛЕЙ

Любая маркетинговая стратегия базируется на «трех китах»: сегментировании, выборе целевых сегментов и позиционировании. Компания выявляет различные потребности и группы потребителей, выбирает из них целевые — те группы и потребности, которые она может удовлетворить лучше других, а затем позиционирует свое предложение так, чтобы его отличия и имидж компании были понятны целевой аудитории.

Мы определяем позиционирование следующим образом: **позиционирование** — это действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное место в сознании целевой группы потребителей.[2] Его цель — поместить торговую марку в сознание потребителей так, чтобы фирма получила от этого максимальную выгоду. Удачное позиционирование торговой марки задает направление стратегии маркетинга, проясняя сущность бренда, то, какие цели он помогает потребителю достигать и в чем уникальность этой помощи. Каждый член организации должен понимать позиционирование торговой марки и использовать его как контекст для принятия маркетинговых решений.

«Entertainment Weekly»

Когда издатель Скотт Донатон стал владельцем «Entertainment Weekly», он перепозиционировал этот журнал, отказавшись от рассказов историй из жизни звезд и сосредоточившись на развлечениях как таковых, т. е. на том, что появляется на экранах, на страницах печатных изданий и на CD. Это новое позиционирование стало тем фильтром, который стал регулировать содержание журнала и его маркетинговую политику. «Каждое мероприятие, программа продаж и маркетинговая инициатива пропускаются через этот фильтр — с целью сохранить и усовершенствовать все то, что представляет истинную ценность для вас; убрать все то, что такой ценности не представляет, и создать что-то новое, что еще лучше выражает вашу истинную сущность». Таким образом, было решено не печатать материал о банкете в нью-йоркском ресторане «Elaine's» по случаю вручения премии «Оскара» и заменить его рассказом о продолжавшемся в течение недели показом лучших фильмов-номинантов в голливудском «ArcLight Theater» и серией интервью со сценаристами этих фильмов.[3]

Хорошее позиционирование предполагает, что бренд, образно говоря, стоит одной ногой в настоящем, а другой — в будущем. Оно должно быть вдохновляющим, чтобы бренд имел возможности для роста и совершенствования. Позиционирование исключительно на основе текущего состояния рынка является недальновидным, но в то же время позиционирование не может быть настолько далеким от реальности, чтобы быть, по сути, недостижимым. При позиционировании важно найти правильный баланс между тем, что представляет собой бренд сейчас, и тем, чем он мог бы стать.

Конечным результатом позиционирования является успешное создание *ориентированного на покупателя предложения ценности* — убедительной причины, по которой целевой аудитории следует покупать данный товар. Таблица 10.1 показывает, как свои предложения ценности определяют три компании — *Perdue*, *Volvo* и *Domino's* — с учетом своих целевых покупателей, выгод и цен.[4]

Для позиционирования бренда требуется, чтобы маркетологи четко определили его сходства и отличия от конкурирующих брендов и сообщили эту информацию рынку. В частности, для выполнения позиционирования необходимо: 1) задать систему отсчета, определив целевой рынок и фактических конкурентов; 2) выявить оптимальные точки сходства и точки различия ассоциаций с брендом в данной системе отсчета и 3) оставить мантру для бренда, резюмирующую суть бренда и его позиционирование.

ЗАДАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СИСТЕМЫ ОТСЧЕТА

Конкурентная система отсчета определяет, с какими другими торговыми марками конкурирует данная марка и, следовательно, какие марки должны быть в фокусе анализа конкурентной среды. Решения о задании конкурентной системы отсчета тесно связаны с решениями о целевом рынке. Решение о нацеливании на определенный тип потребителей может определить природу конкуренции, потому что какие-то фирмы нацеливались на этот сегмент в прошлом (или планируют сделать это в будущем) или потому что потребители в этом сегменте, возможно, уже рас-

Таблица 10.1

Примеры предложений ценности

Компания и товар	Целевые покупатели	Выгоды	Цена	Предложение ценности
Perdue (курица)	Потребители, предпочитающие качественные блюда из курицы	Нежное мясо	10% выше среднерыночной	Более нежная курочка по умеренно высокой цене
Volvo (автомобиль-универсал)	Семьи с высоким достатком, озабоченные проблемой безопасности	Долговечность и безопасность	20% выше среднерыночной	Самый безопасный, самый надежный семейный автомобиль-универсал
Domino's (пицца)	Любители пиццы, обращающие внимание на удобства	Быстрая доставка и хорошее качество	15% выше среднерыночной	Вкусная горячая пицца по умеренной цене, доставляемая в течение 30 мин с момента заказа

сматривают какие-то товары или бренды в своих решениях о покупке.

Выявление конкурентов. Отправной точкой определения конкурентной системы отсчета для позиционирования торговой марки является установление **принадлежности к товарной категории** — к товарам или группам товаров, с которыми конкурирует марка и которые выступают как ее близкие заменители. Казалось бы, для компании нет ничего проще, чем определить своих конкурентов. К примеру, в *PepsiCo* знают, что основным конкурентом их воды «Aquafina» является вода «Dasani» от *Coca-Cola*, в банке *Citigroup знают, что их основным конкурентом является Bank of America*, а руководство сайта *Petsmart.com* знает, что их главный конкурент — это *Petco.com*. Однако круг реальных и потенциальных конкурентов компании может быть намного шире. Главная опасность подстерегает ее скорее со стороны фирм, только начинающих конкурентную борьбу, или новых технологий, чем со стороны существующих соперников по рынку.

- Потратив миллиарды долларов на создание своих сетей, операторы мобильной связи *AT&T*, *Verizon Wireless* и *Sprint* столкнулись с угрозой появления новых конкурентов в результате изменений на рынке, в частности связанных с созданием систем «Skype» и «Wi-Fi», мобильных телефонов с возможностью переключения на разных операторов и других устройств.[5]
- Рынок энергетических батончиков, созданный *Powerbar*, постепенно фрагментировался на несколько подкатегорий, в том числе ориентированных на конкретные сегменты (например, батончики «Lum» для женщин) или обладающих конкретными свойствами (например, богатый белками «Balance» и низкокалорийный батончик «Pria»). Каждый сегмент ассоциировался с подкатегорией, для которой исходный батончик *Powerbar* подходил в недостаточной степени.[6]

Фирмы должны выбирать конкурентную систему отсчета, обеспечивающую им наибольшие выгоды. В Великобритании, например, Автомобильная ассоциация позиционирует себя как четвертую «аварийную службу» наряду с полицией, пожарными и скорой помощью, чтобы внушить людям доверие и выразить идею помощи в экстренных ситуациях. Давайте теперь рассмотрим конкурентную систему отсчета, используемую фирмой *Bertolli*.[7]

Bertolli

«Bertolli», принадлежащая *Unilever* линия замороженных блюд итальянской кухни, демонстрировала устойчивый рост продаж на 10% в год в период недавней рецессии. Отчасти этот успех был достигнут за счет грамотного позиционирования продукции *Bertolli* как «блюд итальянской кухни ресторанного качества, которые вы можете есть дома». Нацеливаясь на мужчин и женщин с «изысканными гастрономическими вкусами», *Bertolli* активно создавала все новые высококачественные блюда, чтобы поддерживать интерес целевой аудитории. Осуществляя маркетинг своей торговой марки, *Bertolli* направляет усилия на те места, которые «подходят для бренда деликатесных блюд, а не для бренда замороженных продуктов». Например, реклама под лозунгом «Проведи вечер с *Bertolli*» продвигала бренд во время телетрансляций тор-

жественных церемоний вручения премий «Эмми» и «Золотой глобус».

Мы можем исследовать конкуренцию с точки зрения отрасли и с точки зрения рынка.[8] Отрасль — это группа фирм, предлагающих товар или класс товаров, являющихся близкими заменителями друг друга. Маркетологи классифицируют отрасли по числу продавцов; по степени дифференциации товаров; по наличию или отсутствию барьеров проникновения, мобильности и выходу; по степени вертикальной интеграции; и по степени глобализации.

При рыночном подходе конкурентами являются компании, удовлетворяющие одну и ту же покупательскую потребность. Например, покупатель, приобретающий компьютерный текстовый редактор, на самом деле хотел бы иметь возможность «писать». Эту же потребность он мог бы удовлетворить, пользуясь карандашом, авторучкой или пишущей машинкой. Фирмам следует избавляться от «маркетинговой близорукости» и прекращать определять конкурентов, «меряя» рынок традиционными товарными категориями. Так, компания *Coca-Cola*, сосредоточившись на сфере прохладительных напитков, не сумела разглядеть растущий рынок кофеен и пунктов продажи свежих соков, а он между тем весьма неблагоприятно сказался на ее бизнесе.[9]

Рыночная концепция конкуренции позволяет выявить более широкий спектр фактических и потенциальных конкурентов, чем конкуренция, определяемая просто в терминах товарной категории. Джеффри Рейпорт и Бернард Яворски предлагают определять прямых и непрямых конкурентов компании, составляя карту действий покупателя при приобретении и использовании товара. Такой анализ позволяет разглядеть как возможности, так и проблемы, с которыми сталкивается компания.[10] Во вставке «Маркетинг изнутри: быстрый рост за счет инновационной ценности» рассказывается, как фирма может проникнуть на новые рынки, минимизируя для себя конкуренцию со стороны других фирм.

Анализ конкурентов. В гл. 2 рассказывалось о проведении *SWOT*-анализа, включающего в себя и анализ конкурентов.

Компании необходимо собирать информацию о сильных и слабых сторонах каждого ее конкурента. В табл. 10.2 приведены результаты исследования, проведенного одной компанией, предложившей покупателям оценить трех ее конкурентов, А, Б и В, по пяти характеристикам. Конкурент А хорошо известен и уважаем как производитель высококачественных товаров, которые реализуют квалифицированные торговые агенты. Однако с доступностью товара и технической поддержкой у него проблемы. Конкурент Б хорош по всем показателям, прекрасно обеспечивает доступность товара и имеет вышколенный торговый персонал. Конкурент В имеет самые слабые показатели. Из этого следует, что компания может атаковать конкурента А в его наиболее слабых местах, а конкурента В — почти по всем направлениям. Конкурента Б, у которого нет явно уязвимых мест, лучше оставить в покое. Как часть анализа конкуренции для определения своего позиционирования компания должна также выяснить стратегии и цели своих основных конкурентов.[11]

После того как компания выявила своих основных конкурентов и их стратегии, она должна задать следующие вопросы: «Чего добивается на рынке каждый конкурент? Что направляет его действия?» На формирование целей конкурента влияют многие факторы, включая размер, историю, нынешний менеджмент и финансовое положение. Если конкурент является подразделением более крупной компании, то важно знать, стремится ли эта материнская компания помочь подразделению расти или увеличивать прибыль или же она просто его «доит».[12]

Наконец, на основе всех результатов анализа маркетологи должны формально определить конкурентную систему отсчета для управления проведением позиционирования. На стабильных рынках с маловероятными краткосрочными изменениями может быть довольно легко опреде-

Таблица 10.2

Рейтинг покупателей конкурентов относительно ключевых факторов успеха

	Осведомленность покупателей	Качество товара	Доступность товара	Техническая поддержка	Продавцы
Конкурент А	E	E	P	P	G
Конкурент Б	G	G	E	G	E
Конкурент В	F	P	G	F	F

Маркетинг изнутри

Быстрый рост за счет инновационной ценности

Профессора Хан Ким и Рене Моборн из *INSEAD* считают, что слишком многим фирмам свойственно «мышление красного океана», предполагающее «кровавые» лобовые столкновения с конкурентами, предпосылками для которых обычно служат инкрементальные улучшения в издержках, качестве или в том и другом. Сами эти ученые выступают в поддержку «мышления голубого океана», предполагающее создание товаров и услуг, для которых нет прямых конкурентов. Вместо того чтобы оставаться в традиционных границах отраслевой конкуренции, менеджеры должны выходить за эти границы и искать незанятые рыночные позиции, которые предоставляют реальную инновационную ценность.

Эти авторы приводят в качестве одного из примеров бельгийскую компанию *Bert Clayes*, управляющую кинотеатрами, и открытие ею нового мультиплексного кинотеатра «Kinepolis» с 25 кинозалами, рассчитанного на одновременный прием 7600 зрителей. Несмотря на спад в отрасли, «Kinepolis» процветал благодаря уникальному сочетанию таких характеристик, как просторная и безопасная бесплатная парковка, широкоформатные экраны и самая передовая звуковоспроизводящая и проекционная аппаратура, а также удобные, просторные сиденья, позволяющие зрителям без помех следить за происходящем на экране. Благодаря умелому планированию и экономии за счет эффекта масштаба *Bert Clayes* обеспечивает уникальный опыт просмотра фильмов в «Kinepolis» при низких ценах на билеты.

Это классическое проявление «мышления голубого океана» — креативное проектирование предприятия бизнеса с целью позитивного воздействия и на структуру издержек компании, и на ценность предложения для покупателей. Экономия издержек достигается благодаря устранению и ослаблению факторов, влияющих на традиционную конкуренцию в отрасли; ценность для потребителей обеспечивается за счет использования факторов, прежде неизвестных отрасли. Со временем издержки снижаются еще больше, поскольку превосходная ценность способствует повышению объемов продаж, что обеспечивает экономию от эффекта масштаба.

Вот примеры других фирм, которые также используют нетрадиционное «мышление голубого океана»:

- *Callaway Golf* спроектировала клюшку для гольфа «Большая Берта» с большой головкой, которая просто не позволяет промахнуться по мячу и делает игру легкой и приятной.
- *NetJets* придумала способ предлагать услугу пользования частным самолетом большим группам пассажиров посредством продажи самолета в долевую собственность.
- *Cirque du Soleil* поднял цирк как развлекательный жанр на новую высоту, убрав из него дорогостоящие номера с животными и придав цирковому спектаклю больше театральности.

Ким и Моборн предлагают, чтобы маркетологи задавали себе четыре вопроса, помогающие развивать «мышление голубого океана» и придумывать инновационную ценность:

1. Какие факторы, считающиеся в нашей отрасли совершенно естественными, следует устранить?
2. Влияние каких факторов должно быть сделано более слабым, чем считается нормальным в отрасли?
3. Влияние каких факторов следует сделать более сильным, чем считается нормальным в отрасли?
4. Какие мы должны создать новые факторы, ранее не известные в отрасли?

Ким и Моборн утверждают, что фирмы, наиболее успешно применяющие «мышление голубого океана», получают преимущество на всех трех платформах, на которых может создаваться инновационная ценность: *материального товара*; *услуги*, включая техническую поддержку, обслуживание покупателей, гарантии и обучение дистрибьюторов и ритейлеров, и *доставки*, под которой понимаются каналы товародвижения и логистика.

лить одного, двух или даже трех основных конкурентов. В динамичных товарных категориях, где конкуренция может существовать или возникать в разных формах, может потребоваться многомерная система отсчета, о которой мы поговорим позже.

ТОЧКИ СХОДСТВА И ТОЧКИ ОТЛИЧИЯ

Теперь, когда мы определились с основными предпосылками для позиционирования — целевым рынком и характером конкуренции, можно приступать к определению самой рыночной по-

зиции. Для этого необходимо правильно установить точки отличия и точки сходства.[13]

ТОЧКИ ОТЛИЧИЯ. Точки отличия — это свойства или выгоды, которые потребители прочно ассоциируют с торговой маркой, оценивая ее положительно, и полагают, что не смогут найти тех же свойств и выгод в достаточной мере у конкурирующих марок. Прочные, благоприятные и уникальные марочные ассоциации, выступающие в качестве точек отличия, могут опираться практически на любые свойства или выгоды. Сильные торговые марки могут иметь сразу несколько точек отличия. Их примерами могут служить «Apple» (дизайн, простота использования и «установка на непочтительность»), «Nike» (функциональные характеристики, новые технологии и высокие спортивные результаты) и «Southwest Airlines» (ценность, надежность и веселый имидж).

Способность вызывать прочные, благоприятные и уникальные ассоциации, которые могут стать точками отличия, — очень трудная задача, особенно важная для конкурентного позиционирования бренда.

Три критерия — желательность, способность компании и дифференцируемость — могут служить важными точками отличия. Далее эти критерии рассмотрены более подробно.

Желательность для потребителя. Потребители должны воспринимать ассоциации, которые вызывает бренд, как подходящие лично им. Отель «Westin Stanford» в Сингапуре указывал в своей рекламе, что он является самым высоким отелем в мире, но для многих туристов эта характеристика не слишком важна. Целевые потребители должны считать точки отличия правдоподобными и заслуживающими доверия. Необходимы убедительные аргументы того, почему потребителям следует предпочесть данную марку иным вариантам. Реклама «Mountain Dew» утверждает, что этот напиток заряжает энергией, как никакой другой из прохладительных напитков, и поддерживает это утверждение, упоминая о высоком содержании кофеина. В рекламе «Chanel No. 5» говорится, что эти духи являются воплощением элегантности французского парфюма, и это заявление подкрепляется прочной ассоциацией «Chanel» с высокой модой. Часто аргументами выступают запатентованные, марочные ингредиенты, такие как *коэнзим Q10* в креме от морщин «Nivea» или экстракт *hawafena* в бальзаме для волос «Herbal Essences».

- **Техническая осуществимость.** Компания должна обладать внутренними ресурсами для создания и поддержания ассоциаций, которые вызывает бренд в сознании потребителей. Поддерживать желаемые ассоциации должны и конструкция изделия, и маркетинговое предложение. Но действительно ли распространение желаемых ассоциаций требует реальных изменений в самом товаре или же достаточно просто изменить восприятие потребителем товара или бренда? *General Motors* пришлось немало потрудиться для преодоления сложившегося представления о том, что «Cadillac» не является современной молодежной маркой автомобиля, и желаемый результат был достигнут за счет изменения дизайна и обновления имиджа. Идеальная ассоциация с брендом создается заранее, хорошо защищается и не позволяет себя атаковать. Лидерам рынка, таким как *ADM*, *Visa* и *SAP*, обычно бывает легче сохранить свое позиционирование, основанное на наглядных функциональных характеристиках, чем таким лидерам рынка, как *Fendi*, *Prada* и *Hermes*, позиционирование которых основывается на тенденциях моды и, таким образом, зависит от причуд более капризного рынка.
- **Дифференцирование от конкурентов.** Потребители должны видеть отличие и превосходство ассоциаций с брендом перед ассоциациями с брендом конкурентов. Заменитель сахара «Splenda» сумел опередить марки «Equal» и «Sweet'n Low» и в 2003 г. стать лидером в категории, дифференцируя себя как аутентичный продукт, получаемый из натурального сахара, но лишенный всех его недостатков.[14]
- Любой атрибут или выгода, ассоциируемые с товаром или услугой, может служить точкой отличия бренда до тех пор, пока он желателен для потребителя, может быть создан компанией и отличим от атрибутов конкурирующих брендов. Бренд должен продемонстрировать свое явное превосходство по атрибуту или выгоде, чтобы он мог действительно быть точкой отличия. Например, потребителей необходимо убедить в том, что *Louis Vuitton* предлагает самые стильные дамские сумочки, что *Energizer* имеет самые «долгоиграющие» батарейки, а *Fidelity Investment* предлагает лучшие услуги по финансовому консультированию и планированию.

ТОЧКИ СХОДСТВА. С другой стороны, точки сходства — это необязательно уникальные ассоциации, их могут вызывать и другие торговые марки.[15] Ассоциации этого типа делятся на две основные группы: точки сходства товарной категории и точки сходства с конкурентами.

Чтобы потребители считали продукт полноправным членом его товарной категории, он должен вызывать ассоциации, которые являются точками сходства данной категории. Другими словами, это хотя и не достаточные, но необходимые условия выбора марки. Потребители не будут рассматривать туристическое агентство всерьез, если оно не предлагает бронировать авиабилеты и гостиницы, не советует, какие экскурсионные программы выбрать, не предлагает альтернативные формы оплаты и доставки билетов. Точки сходства товарной категории могут изменяться с течением времени вследствие технологического прогресса, изменений в законодательстве, в потребительских тенденциях, но они являются «вступительным взносом» для участия в маркетинговой игре.

Точки сходства с конкурентами — это ассоциации, призванные преодолеть воспринимаемые слабости бренда. Точки сходства с конкурентами могут потребоваться, чтобы либо нейтрализовать воспринимаемые точки отличия конкурента, либо нейтрализовать воспринимаемую уязвимость бренда вследствие наличия у него собственных точек отличия. Последнее соображение, которое мы подробнее обсудим позже в этой главе, возникает, когда потребители чувствуют, что если марка хороша в чем-то одном (проста в использовании), то она может иметь недостатки в чем-то другом (отсутствие передовых технических решений).

Хорошим способом выявления ключевых точек сходства является ролевое позиционирование конкурентов и нахождение точек отличия, к которым они стремятся. Точки отличия конкурентов, в свою очередь, подскажут точки сходства вашего бренда. Исследования компромиссов, на которые идут потребители при принятии решений о покупке, также могут быть очень информативными.

Если, в глазах потребителей, ассоциация с торговой маркой, задуманная конкурентом как точка отличия, у нашей марки столь же сильна, как и у конкурентов, *и при этом* наша марка имеет другую прочную, благоприятную и уникальную ассоциацию в качестве точки отличия, то можно сделать вывод, что она занимает более выгодную конкурентную позицию. Другими словами, если наша марка является «эквивалентной» в том, в чем конкуренты ищут для себя преимущество, *а также* превосходит их в каких-то других областях, то у нее будет сильная — возможно, даже непобедимая — позиция. В качестве примера рассмотрим пиво «Miller Lite».[16]

«Miller Lite»

Первоначально рекламная стратегия «Miller Lite» преследовала две цели: утверждение равенства с конкурентами в ее товарной категории (указывалось, что «Miller Lite» имеет «превосходный вкус») и одновременно создание точки отличия. В качестве последней использовался тот факт, что новое пиво содержит на треть меньше калорий и поэтому «меньше полнит». Как это обычно случается, точка сходства и точка отличия несколько противоречили друг другу, ибо потребители склонны приравнивать вкус к калорийности продукта. Дабы преодолеть это потенциальное разногласие, *Miller* прибегла к услугам знаменитых людей, в основном бывших профессиональных спортсменов. По идее, они не должны пить пиво, если оно не отличается хорошим вкусом. В рекламе они появлялись в забавных ситуациях, обсуждая, какое достоинство «Miller Lite» — «превосходный вкус» или «меньше полнит» — лучше подходит для описания новой марки пива. Реклама заканчивалась остроумной фразой: «Все, что вы хотели от пива... и даже меньше» («Everything You've Always Wanted In a Beer... And Less»).

СОПОСТАВЛЕНИЕ ТОЧЕК СХОДСТВА И ТОЧЕК ОТЛИЧИЯ. Точка сходства с конкретной характеристикой или выгодой существует, если достаточно много потребителей считают, что марка «довольно хороша» по данному показателю. Здесь надо заметить, что существует «зона» или «диапазон толерантности или принятия». Торговой марке не обязательно в буквальном смысле восприниматься равной конкурентам, однако потребители должны чувствовать, что в ней достаточно хорошо представлена эта конкретная характеристика или выгода. Если потребители так думают, они готовы основывать свои оценки и решения на других факторах, потенциально более благоприятных для марки. Легкое пиво, по идее, не может обладать столь же полным вкусом, что и классическое, но чтобы эффективно с ним конкурировать, его вкус должен быть очень близок к вкусу «классики». Часто ключом к позиционированию является не столько создание точек отличия, сколько достижение точек сходства!

Visa и American Express

Точка отличия компании *Visa* в категории кредитных карт заключается в том, что эта карта — самая широкодоступная, что подчеркивает основную выгоду товарной категории, удобство. С другой стороны, *American Express* строит свой марочный капитал, выдвигая на первый план престиж, с которым ассоциируется их карта. Установив свои точки отличия, *Visa* и *American Express* конкурируют, пытаясь «притупить» восприятие преимуществ друг друга, чтобы создать точки сходства. *Visa* предлагает золотые и платиновые карты, чтобы повысить свой престиж, заявляя «Принимается везде» на фоне ситуаций, говорящих об эксклюзивности и повсеместном принятии. А *American Express* существенно увеличила количество предприятий, принимающих ее карты, и улучшает свой имидж благодаря привлечению к съемкам в своих рекламных роликах таких знаменитостей, как Джерри Сейнфельд, Роберт де Ниро и Тина Фей.

МНОГОМЕРНЫЕ СИСТЕМЫ ОТСЧЕТА. Довольно часто для бренда находится более одной фактической или потенциальной конкурентной системы отсчета, если конкуренция расширяется или фирма планирует работать в новых категориях. Например, *Starbucks* мог бы определить несколько разных групп конкурентов, что предполагает наличие разных возможных точек сходства и точек отличия:

1. **Рестораны быстрого обслуживания и магазины товаров широкого потребления (*McDonald's* и *Dunkin' Donuts*).** Желательными точками отличия могли бы быть качество, имидж, опыт, а точками сходства — удобство и ценность.
2. **Бренды супермаркетов, предназначенные для домашнего потребления («Folgers» и «NESCAFE»).** Желательными точками отличия могли бы быть качество, имидж, опыт, разнообразие и свежесть, а точками сходства — удобство и ценность.
3. **Местные кафетерии.** Желательными точками отличия могли бы быть удобство и качество обслуживания, а точками сходства — качество, разнообразие, цена и наличие компании.

Отметьте, что какие-то потенциальные точки сходства и отличия для *Starbucks* будут общими и для всех конкурентов, а какие-то будут встречаться только у какого-то конкретного конкурента.

В таких условиях маркетологам нужно решать, что следует делать. Есть два основных варианта с множественными системами отсчета. Первый предполагает, что сначала нужно разработать наилучшее возможное позиционирование для каждого типа или класса конкурентов, а затем посмотреть, имеется ли здесь возможность для создания одного общего позиционирования, достаточно разумного, чтобы эффективно обращаться ко всем конкурентам сразу. Однако если все конкуренты слишком разные, то может потребоваться ранжировать их по степени важности и затем выбрать группу наиболее важных, которые и будут служить в качестве конкурентной системы отсчета. При этом ни в коем случае нельзя пытаться быть всем для всех, так как это приводит к позиционированию с «наименьшим общим делителем», которое обычно оказывается неэффективным.

Наконец, если имеется несколько конкурентов в разных категориях или подкатегориях, то может оказаться полезным разработать позиционирование либо на уровне категории для всех релевантных категорий («рестораны быстрого обслуживания» или «супермаркеты, продающие кофе навынос» применительно к случаю *Starbucks*), либо с использованием образца из каждой категории (*McDonald's* или *NESCAFE* для *Starbucks*).

Двойное позиционирование. Иногда компания может использовать две системы отсчета при одном наборе точек отличия и точек сходства. В таких случаях точки отличия для одной категории становятся точками сходства для другой, и наоборот. Рестораны *Subway* позиционируются как предлагающие полезные для здоровья и вкусные сэндвичи. Такое позиционирование позволяет бренду создавать точки сходства по вкусу и точки отличия по полезности по отношению к таким ресторанам быстрого питания, как *McDonald's* и *Burger King*, и в то же время точки сходства по полезности и точки отличия по вкусу по отношению к ресторанам здорового питания и кафе. Двойное позиционирование позволяет торговым маркам расширять охват рынка и потенциальную покупательскую базу. Другой пример двойного позиционирования дает *BMW*.

BMW

Когда в начале 1980-х гг. *BMW* сделала первый мощный конкурентный рывок на рынке США, она позиционировала себя как единственную марку автомобилей, сочетающую роскошь и высокие ходовые характеристики. В то время американские машины класса «люкс» воспринимались многи-

нов», далее к «одежде и обуви и для спортсменов» и, наконец, «ко всему, что ассоциируется со спортом (включая спортивное оборудование)». Однако каждый шаг на этом пути направлялся словами мантры «истинно спортивная функциональность». Например, когда *Nike* продвигала одну успешную линию своей спортивной одежды, серьезное препятствие для ее товаров заключалось в том, что они могли быть сделаны достаточно инновационными за счет новых материалов, покроя и дизайна, чтобы действительно приносить пользу ведущим атлетам. В то же время компания всегда стремилась избегать использования марки «Nike» для товаров, которые не соответствовали мантре бренда (например, обычные повседневные кроссовки).

Disney

Disney придумала мантру своего бренда в ответ на свой невероятно быстрый рост, достигнутый в середине 1980-х гг. благодаря разработке новых продуктов и использованию лицензирования. В конце 1980-х гг. *Disney* стала испытывать беспокойство из-за того, что некоторые ее персонажи, такие как Микки Маус и Дональд Дак, стали использоваться чересчур часто и не должным образом. Эти персонажи появлялись на таком большом количестве товаров и представлялись такими разными способами, что в некоторых случаях было невозможно понять мотивы их использования. Более того, из-за наличия на рынке огромного количества товаров с изображениями диснеевских персонажей многим потребителям стало казаться, что *Disney* неоправданно часто использует свое имя. *Disney* быстро отреагировала на ситуацию, добившись того, чтобы ее имидж, подкрепляющий ассоциации с ее брендом, использовался в товарах и услугах сторонних организаций должным образом. Чтобы облегчить процесс контроля, *Disney* стала использовать мантру «веселое семейное развлечение» в качестве фильтра, отсеивающего недопустимое использование бренда. Любые коммерческие возможности, не соответствовавшие мантре — какими бы привлекательными они ни были, — решительно отвергались.

СОСТАВЛЕНИЕ МАНТРЫ БРЕНДА. Мантра торговой марки составляется с целью «внутреннего использования». Девиз бренда представляет собой перевод мантры на язык внешнего использования для креативного воздействия на потребителей. В то время как внутренняя мантра *Nike* звучала как «истинно спортивная функциональность», ее внешний девиз был другим: «Просто делай это». Вот три основных требования к мантре торговой марки:

- **Сообщать.** Хорошая мантра торговой марки должна определять категорию (или категории) бизнеса марки и устанавливать границы марки. Она также должна уточнять, в чем состоит уникальность марки.
- **Упрощать.** Эффективная мантра торговой марки должна легко запоминаться. По этой причине она должна быть краткой и четкой.
- **Воодушевлять.** В идеале мантра торговой марки должна быть понятной и актуальной для максимально большого числа работников.

Мантра бренда обычно составляется таким образом, чтобы отразить точки отличия марки, т. е. ее уникальность. Другие аспекты позиционирования марки — особенно точки сходства — также могут быть важными и требовать подкрепления другими способами.

Для бренда, переживающего быстрый рост, полезно определить для товара или выгоды ту область, в которой хотел бы конкурировать бренд, как это сделала *Nike* («спортивная функциональность») или *Disney* («семейное развлечение»). Слова, описывающие природу товара/услуги или тип опыта и выгоды, предоставляемой брендом, могут иметь огромное значение для идентификации категорий, подходящих для расширения бренда. Для брендов в более стабильных категориях, где расширения в более обособленные категории менее вероятны, мантра бренда может быть сосредоточена главным образом на точках отличия.

Мантры брендов черпают свою силу и полезность из их коллективного значения. Другие бренды могут быть сильными в одной или даже нескольких марочных ассоциациях, составляющих мантру бренда. Но чтобы мантра марки была эффективной, ни один другой бренд не должен обладать абсолютным превосходством по всем измерениям. Успех *Nike* и *Disney* отчасти обусловлен тем, что в течение ряда лет ни один конкурент был не в состоянии выполнять те же обещания, которые содержались в мантрах их брендов.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ БРЕНДА

После определения стратегии позиционирования бренда маркетологи должны довести ее до сведения всех членов организации, чтобы эта стратегия стала направлять их слова и дела. Полезным инструментом решения этой задачи является так называемая схема позиционирования в виде «ми-

шени». Построение такой схемы гарантирует, что ни один этап позиционирования не будет пропущен. Во вставке «Памятка маркетолога: построение схемы позиционирования, бренда в виде "мишени"» описывается один из способов, которым маркетологи могут формально отобразить позиционирование бренда.

Осуществление позиционирования бренда на рынке требует понимания потребителями того, что предлагает бренд, и того, что обеспечивает ему превосходство над конкурентами. Для этого потребители должны понимать, в какой категории или категориях конкурирует марка и каковы ее точки сходства и отличия.

В некоторых случаях принадлежность к категории вполне очевидна. Целевым потребителям известно, что «Maybelline» — это одна из ведущих марок косметики, «Cheerios» — одна из ведущих марок хлопьев для завтрака, «Accenture» — одна из ведущих консультационных фирм и т. д. Однако зачастую маркетологам приходится информировать потребителей о принадлежности торговой марки к определенной товарной категории. Пожалуй, наиболее распространенной ситуацией, требующей заявления о причастности к категории, является вывод на рынок нового товара, особенно когда его принадлежность к категории неочевидна.

Для высокотехнологичных товаров такая неопределенность может стать серьезной проблемой. Когда *GO Corporation* создала в начале 1990-х гг. первый планшетный компьютер с перьевым вводом, аналитики и СМИ с энтузиазмом отреагировали на новую концепцию, но интереса у потребителей она не вызвала. В конце концов *GO* была приобретена *AT&T* для использовании в качестве венчурного предприятии по разработке компьютеров с перьевым вводом, которое было ликвидировано в 1994 г.[18]

Бывают также ситуации, когда потребители знают, к какой категории относится торговая марка, но не уверены, что она является «полноправным» ее членом. Например, потребителям известно, что *Hewlett-Packard* производит цифровые камеры, но они сомневаются, что фотоаппараты *HP* относятся к тому же классу, что и фотоаппараты *Sony, Olympus, Kodak* и *Nikon*. В данном случае *HP* необходимо упрочить свое положение в товарной категории.

Торговые марки иногда присоединяются к чужим товарным категориям. Этот подход является одним из способов обратить внимание на точку отличия марки при условии, что потребители знают, к какой категории в действительности относится марка. Для замороженной пиццы «DiGiorno» применяется именно такая стратегия позиционирования — вместо того чтобы помещать ее в категорию замороженной пиццы, маркетологи позиционируют ее в категории пиццы, доставляемой на заказ, используя рекламный слоган «Это не доставка, это *DiGiorno*!».

Однако в таких случаях важно, чтобы потребители понимали истинное значение марки, а не только то, чем она *не* является. Иначе марка рискует «застрять», оказавшись между категориями. Так, *Konica* позиционировала цифровую камеру «e-mini M» и MP3-плеер как «решение четыре в одном», однако изделие страдало функциональными недостатками и как следствие пользовалось вялым спросом на рынке.[19]

Оптимальным подходом к позиционированию является информирование потребителей о принадлежности к товарной категории до заявления о точке отличия. Прежде чем решать, превосходит ли товар конкурентов, потребителям необходимо знать, что этот товар вообще собой представляет и какую функцию он выполняет. При представлении новых товаров реклама на первых порах концентрируется на создании осведомленности о торговой марке и только потом — на формировании ее образа.

ИНФОРМИРОВАНИЕ О ПРИНАДЛЕЖНОСТИ К КАТЕГОРИИ

Существует три основных способа сообщить о принадлежности марки к товарной категории:

1. **Объявить о выгодах товарной категории.** Чтобы убедить потребителей в том, что торговая марка имеет все основания обслуживать их в определенной категории, часто используется способ объявления о принадлежности к категории через соответствующие выгоды. Так, можно заявлять о длительном сроке службы промышленной оснастки или о действенности лекарственных средств, нейтрализующих кислотность. Смесь для выпечки шоколадных кексов помещается в категорию десертной выпечки с помощью заявлений о превосходном вкусе, а это заявление о выгоде, в свою очередь, подкрепляется информацией о высококачественных ингредиентах (физические характеристики) смеси и демонстрацией наслаждающихся этими кексами людей (образность).

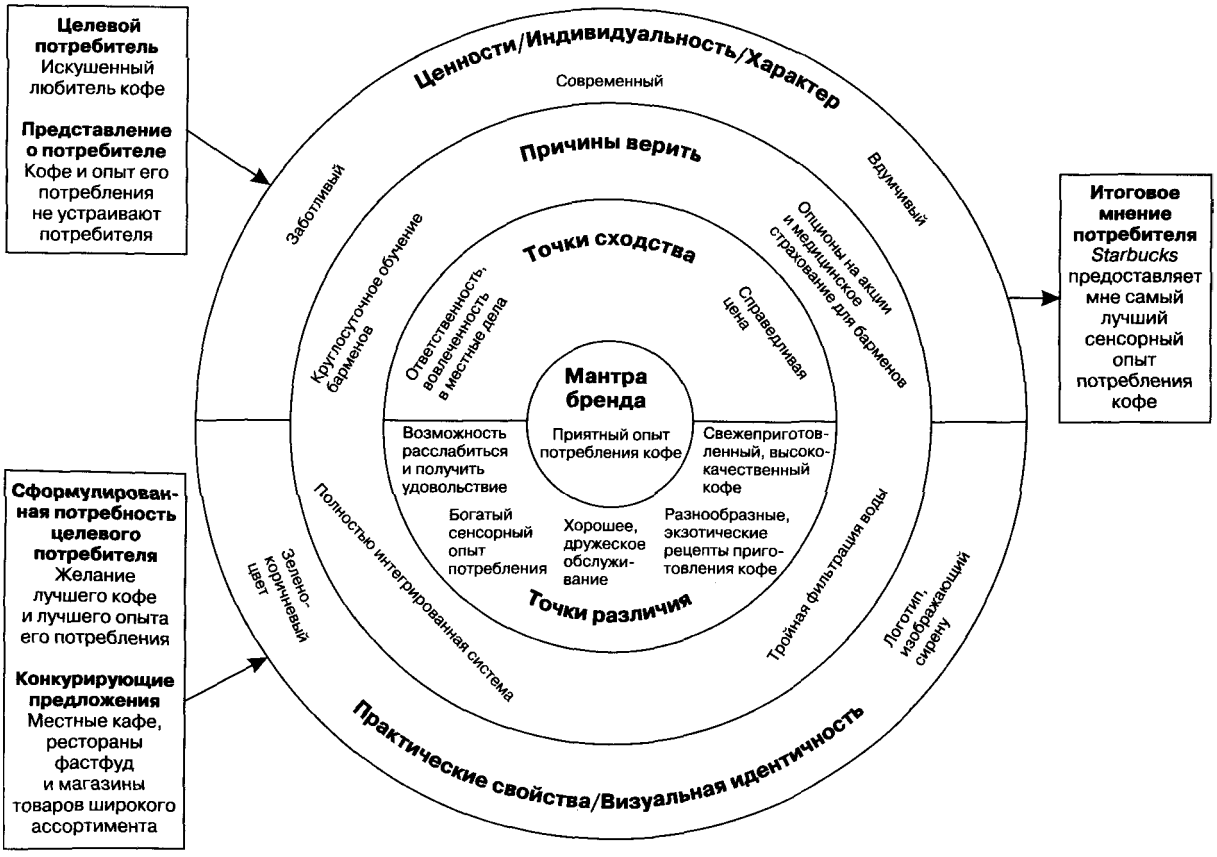
ПАМЯТКА маркетолога

Построение схемы позиционирования бренда в виде «мишени»

Схема «мишени» предоставляет информацию и контекст для улучшения понимания позиционирования бренда каждым работником организации. Далее мы опишем компоненты такой схемы, используя гипотетический пример *Starbucks*.

В двух центральных внутренних кругах располагаются мантра марки и ее точки сходства и точки отличия. В следующем, расположенном ближе к внешнему периметру круге располагаются причины верить (ПВ) марке — атрибуты или выгоды, обеспечивающие основанную на фактах или на визуальном материале поддержку точкам сходства и точкам отличия. Наконец, самый внешний круг содержит две другие полезные концепции брендинга: 1) ценности, индивидуальность или характер марки — неосязаемые ассоциации, помогающие задать правильный тон слов и действий в поддержку марки; 2) практические свойства и визуальную идентичность — более осязаемые компоненты торговой марки, влияющие на то, какой она видится покупателям.

Три внешних прямоугольника предлагают возможные ситуации и их интерпретации. Два левых прямоугольника содержат исходную информацию для анализа позиционирования. Один содержит описание целевого потребителя и ключевое представление об установках и поведении потребителя, которые существенно повлияли на фактическое позиционирование; другой содержит информацию о главной потребности потребителя, которую пытается удовлетворить торговая марка, и сведения о конкурирующих продуктах или марках, ассоциируемых с этой потребностью. Правый прямоугольник описывает итоговый результат — поведение гипотетического потребителя в случае успешного позиционирования торговой марки.



2. **Сравнить с идеальными образцами.** Хорошо известные торговые марки, являющиеся лучшими представителями товарной категории, также можно использовать для установления принадлежности к категории. Например, когда имя «Tommy Hilfiger» было еще никому не известным, реклама заявила о нем как о замечательном дизайнере, ставя в один ряд с признанными в данной категории именами «Geoffrey Beene», «Stanley Blacker», «Calvin Klein» и «Perry Ellis».
3. **Использовать слово-дескриптор.** Часто для заявления о товарной категории используется краткое описание товара, следующее за названием марки. Корпорация *Ford* инвестировала более $1 млн в совершенно новую модель 2004 г. под названием «X-Trainer», которая объединяет характеристики внедорожника, мини-вэна и универсала. Чтобы сообщить о ее уникальной позиции и избежать ассоциаций с моделями «Ford Explorer» и «Ford Country Squire», автомобиль, получивший в итоге название «Freestyle», охарактеризовали как «спорт-вагон».[20]

ИНФОРМИРОВАНИЕ О ТОЧКАХ СХОДСТВА И ТОЧКАХ ОТЛИЧИЯ

Распространенной трудностью в создании сильной конкурентоспособной позиции торговой марки является тот факт, что многие свойства или выгоды, которые способны стать основой для точек сходства или точек отличия, имеют негативную корреляцию между собой. Потребители могут высоко оценивать марку по одной характеристике или выгоде и низко — по другой важной характеристике. Например, трудно позиционировать марку как «недорогую» и в то же время утверждать, что она обладает «высочайшим качеством». Фирме *ConAgra* приходится убеждать потребителей в том, что ее замороженные продукты «Healthy Choice» являются и вкусными, и полезными. В приведенной ниже табл. 10.3 даны примеры негативно коррелирующих свойств и выгод.

Кроме того, отдельные свойства и выгоды часто имеют одновременно и отрицательные стороны. Возьмем, к примеру, марку-долгожителя, которая имеет давние традиции. Наличие традиций предполагает опыт, мудрость и компетентность. С другой стороны, они легко превращаются в минусы, так как могут подразумевать старомодность и отсутствие гибкости.[21]

Потребители, как правило, хотят, чтобы и свойства, и выгоды были представлены в максимальной степени. Искусство и наука маркетинга по большей части заключаются в поиске компромиссов, и позиционирование не исключение. Очевидно, оптимальным подходом является создание такого товара или услуги, который отвечает обоим параметрам. Компания *Gore-Tex* благодаря технологическим достижениям сумела преодолеть кажущееся противоречие между такими характеристиками ткани, как «дышащая» и «водонепроницаемая». Когда результаты глубинных интервью и собеседований в фокус-группах показали, что потребители хотят получать технологические выгоды, но избегать конфликтов, *Royal Philips* запустила рекламную кампанию «Ощущение и простота» для своей марки бытовой электроники «Philips» с использованием печатной, онлайновой и телевизионной рекламы.[22]

Иногда маркетологи используют другие подходы для нахождения компромиссов между свойствами и выгодами: организацию двух разных маркетинговых кампаний, каждая из которых посвящена разным свойствам или выгодам торговой марки; установление своей связи с любым объектом (человеком, местом или предметом), обладающим нужным типом капитала, который позволяет сделать определенные свойства или выгоды точками сходства или точками отличия; и даже пытаются убедить потребителя в том, что отрицательная корреляция между свойствами и выгодами, если он взглянет на нее иначе, является в действительности положительной.

Таблица 10.3

Примеры негативной корреляции свойств и выгод

Низкая цена — высокое качество	Мощный — безопасный
Полнота вкуса — низкая калорийность	Крепкий — очищенный
Питательность — хороший вкус	Повсеместный — эксклюзивный
Сильное действие — мягкость	Необычный — простой

СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЯ

Чтобы создать сильный бренд и не попасть в ловушку типового товара, маркетологи должны в первую очередь сами верить, что дифференцировать можно все, что угодно. Конкурентное преимущество — это способность компании выполнять некоторые виды деятельности лучше своих конкурентов. Майкл Портер активно призывал компании создавать устойчивое конкурентное преимущество.[23] Но лишь немногие конкурентные преимущества являются устойчивыми. В лучшем случае они могут использоваться в качестве трамплинов для получения новых преимуществ, подобно тому как *Microsoft* использовал свою операционную систему для создания Microsoft Office, а позднее — для разработки ее сетевых приложений. В общем случае компания, надеющаяся постоянно иметь преимущества, должна непрерывно заниматься изобретением новых преимуществ.[24]

Однако для эффективного позиционирования марки необходимо, чтобы покупатели рассматривали любое конкурентное преимущество как покупательское преимущество. Например, если компания заявляет, что ее товар работает быстрее, чем товары конкурентов, то здесь не будет покупательского преимущества, если покупателям не важна скорость. *Select Comfort* вызвала сенсацию в отрасли по производству матрасов своими кроватями «Sleep Number», которые позволяют регулировать жесткость матраса для достижения максимального комфорта посредством задания специальных числовых коэффициентов.[25] Компании должны также сосредоточивать усилия на создании покупательских преимуществ.[26] Тогда они смогут предоставлять покупателям высокую ценность и удовлетворение, что будет способствовать более частым повторным покупкам и в конечном итоге повышению прибыльности компании.

Progressive

Progressive добилась конкурентного преимущества в середине 1990-х гг., когда она стала одним из первых автостраховщиков, напрямую заключающих договоры со своими клиентами через Интернет. Быстрое освоение компанией новой технологии позволило ей предлагать уникальную услугу: помимо бесплатного онлайновых показа цен на свои полисы *Progressive* показывала также цены трех конкурентов, информацию, которая до тех пор была доступна только через страховых агентов. Кроме экономии времени своих клиентов *Progressive* могла также экономить им деньги, демонстрируя, что во многих случаях ее полисы имели более конкурентоспособные цены. После того как *Progressive* завоевала себе многих новых клиентов, она мобилизовала армию из 12 тыс. специалистов по оценке убытков от дорожных инцидентов, которые быстро прибывали на место аварии — и часто выписывали чек прямо на месте. Она еще больше повысила свою конкурентоспособность, придумав новые услуги «аварийного консьержа», который занимался всеми аспектами подачи требования о страховом возмещении и наблюдал за процессом починки машины клиента, и онлайнового управления страховым полисом, которое позволяло клиентам осуществлять платежи и изменять тип страхования в любой момент времени. Предоставление таких преимуществ своим клиентам позволило *Progressive* стать к 2006 г. третьим крупнейшим автостраховщиком в США, поднявшись с 48-го места в 1980 г., и довести число своих клиентов до 12 млн.[27]

Средства дифференцирования. Очевидные средства дифференцирования, зачастую наиболее убедительные для потребителей, связаны с аспектами самого товара и услуги (о чем будет говориться в гл. 12 и 13). *Swatch* предлагает яркие, модные часы; *GEICO* предлагает надежное страхование по невысоким ценам. Однако на конкурентных рынках от фирм может потребоваться нечто большее. Вот некоторые другие измерения, которые компания может использовать для дифференцирования своих рыночных предложений:

Работники. Компания может иметь более обученных работников, способных превосходно обслуживать покупателей. Авиакомпания *Singapore Airlines* во многом обязана своей репутацией вышколенным стюардам и стюардессам. Торговый персонал таких компаний, как *General Electric, Cisco, Frito-Lay, Northwestern Mutual Life* и *Pfizer*, пользуется очень хорошей репутацией.[28]

Каналы распределения. Компании могут более эффективно и продуктивно организовывать работу своих каналов распределения, чтобы сделать покупку товаров более простой и приятной. В далеком 1946 г. корм для домашних животных был дешевым, не слишком калорийным и продавался исключительно в супермаркетах и некоторых бакалейных магазинах. Но один предприимчивый производитель из Дейтона, штат Огайо, проигнорировав традиционные каналы, отправился со своими предложениями к местным ве-

теринарам, заводчикам и торговцам домашними животными. Так родилась знаменитая ныне компания *Iams Pet Food*.

Имидж. Компания может использовать свой яркий, убедительный образ, обращающийся к социальным и психологическим запросам потребителей. Один из основных факторов, определивших необычайно большую долю рынка сигарет «Marlboro» (около 30%), — создание образа лихого ковбоя, определившего выбор многих курильщиков. Производители вин и крепких спиртных напитков также пытаются создавать легко узнаваемые образы. На восприятие потребителями имиджа влияет даже физическое пространство, в котором компания производит или поставляет продукцию или услуги. Так, отличительной чертой гостиниц *Hyatt Regency* стали ее вестибюли, построенные по аналогии с атриумами.

Обслуживание. Компании из сферы услуг могут дифференцировать себя посредством разработки лучшей и более быстрой системы доставки, предоставляющей покупателям более эффективные и продуктивные решения. Здесь может быть три уровня дифференцирования.[29] Первый уровень — надежность. Одни поставщики более надежны, чем другие, с точки зрения сроков доставки и полноты выполнения заказа. Второй уровень — восстанавливаемость. Некоторые поставщики лучше справляются с экстренными ситуациями, случаями возврата товара и проведением расследований. Третий уровень — инновационность. Некоторые поставщики создают лучшие информационные системы, быстрее внедряют систему штрихкодов и придумывают новые способы облегчения жизни покупателей.

Эмоциональный брендинг. Многие эксперты в области маркетинга уверены, что позиционирование торговой марки должно иметь как рациональную, так и эмоциональную составляющую. Другими словами, хорошее позиционирование должно предполагать наличие точек отличия и точек сходства, обращающихся как к разуму, так и к сердцу.

Для этого сильные бренды часто пытаются создать преимущества в результатах работы, способные затронуть душевные струны их покупателей. Когда исследование средства для залечивания рубцов на коже «Mederma» показало, что женщины покупают его не только в лечебных целях, но и для повышения самооценки, маркетологи марки добавили следующее эмоциональное послание к традиционным практическим рекомендациям врачей: «То, что мы делаем, представляет собой дополнение рационального эмоциональным».[30]

Личная эмоциональная реакция на бренд и его маркетинг будет зависеть от многих факторов. Одним из них, приобретающим все большее значение, является аутентичность марки.[31] Такие марки, как «Hershey's», «Crayola», «Kraft», «Kellog's» и «Johnson & Johnson», считающиеся аутентичными и оригинальными, способны вызывать доверие, любовь и прочную лояльность.[32] «Guinness» прославлял свою верность традициям, качество и аутентичность в посвященной своему 250-летию маркетинговой кампании, в рекламных роликах которой показывались потребители пива со всего мира, произносящие тосты во славу этой марки.[33]

Консультант по брендам Марк Гобе считает, что эмоциональные бренды обладают тремя особыми характеристиками: 1) прочной корпоративной культурой, ориентированной на людей; 2) особым стилем коммуникаций и особой философией и 3) прочной эмоциональной «зацепкой».[34] Директор *Saatchi&Saatchi* Кевин Робертс выступает за то, чтобы бренды становились «возлюбленными марками». Возлюбленные марки, по утверждению Робертса, внушают уважение и любовь и возникают благодаря способности бренда добиваться таинственности, чувствительности и близости.[35]

Таинственность возникает благодаря наличию преданий, метафор, фантазий и символов. Таинственность придает особый колорит отношениям и опыту, потому что людей естественным образом манит все неизвестное.

Чувствительность обостряет все пять чувств — зрение, слух, обоняние, осязание и вкус, — помогая лучше распознавать новую фактуру, интригующие запахи и вкусы, оригинальные звуки и прочие сенсорные раздражители.

Близость подразумевает сочувствие, преданность и страстную увлеченность. Такая тесная эмоциональная связь способствует созданию прочной лояльности.

Благодаря своей успешной дифференциации бренды, вызывающие эмоции, способны также приносить финансовые доходы. В рамках программы подготовки к IPO британский оператор мобильной связи *O2* подвергся ребрендингу с помощью мощной эмоциональнай кампании, подчеркивавшей ценность свободы и новых возможностей. После того как приток клиентов и их лояльность, а затем и доходы оператора стреми-

тельно выросли, он был приобретен испанской транснациональной корпорацией *Telefonica*, причем на момент покупки цена его акций втрое превысила цену первичного размещения.[36]

Вообще говоря, в ходе анализа конкурентов компания должна отслеживать три переменные:

1. **Доля рынка**: доли, принадлежащие компаниям-конкурентам на целевом рынке.
2. **«Доля сознания»**: процент покупателей, которые, отвечая на вопрос: «Назовите компанию, название которой первой приходит вам на ум при упоминании данной отрасли», вспоминают вашего конкурента.
3. **«Доля сердца»**: процент покупателей, которые точно так же в ответ на вопрос: «Назовите компанию, товар которой вы предпочли бы купить», называют конкурентов.

Между этими тремя показателями существует интересная взаимосвязь. В табл. 10.4 приведены соответствующие показатели трех рассматриваемых нами конкурентов. Конкурент А располагает наибольшей долей рынка, которая тем не менее имеет тенденцию к уменьшению. Негативная динамика характерна и для его «доли разума» и «доли сердца». Возможно, это объясняется тем, что конкурент А не обеспечивает должный уровень доступности своего товара и технической помощи. Доля рынка конкурента Б стабильно возрастает, возможно, в результате действенности его стратегии, направленной на возрастание долей «разума» и «сердца». Конкурент В «застрял» на низких показателях всех трех долей. Вероятно, он выпускает недостаточно качественный продукт, а его маркетинг неэффективен. Сделаем обобщающий вывод: *компании, доли «разума» и «сердца» которых возрастают, неизбежно увеличат и свою долю рынка, и прибыльность.*

Такие фирмы, как *CarMax*, *Timberland*, *Jordan's Furniture*, *Wegmans* и *Toyota*, получают выгоды от предоставления эмоциональной, социальной и финансовой ценности своим покупателям.[37]

ДРУГИЕ ПОДХОДЫ К ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ

Модель конкурентного позиционирования брендов, рассмотренная в этой главе, представляет собой структурированный подход к позиционированию, основанный на углубленном анализ потребителя, компании и конкурентов. Некоторые маркетологи предложили в последние годы другие, менее структурированные подходы, содержащие интересные идеи о том, как можно позиционировать бренды. Далее мы рассмотрим некоторые из таких подходов.

Рассказ историй о бренде. Вместо того чтобы описывать конкретные атрибуты или выгоды, некоторые специалисты по маркетингу выполняют позиционирование марки с помощью повествований, или историй.[38]

Рендалл Рингер и Майкл Тибодо считают, что повествовательный брендинг основывается на глубоких метафорах, связанных с воспоминаниями, ассоциациями и историями людей.[39] Они выделяют пять элементов повествовательного брендинга: 1) история бренда, изложенная с помощью слов и метафор; 2) трансформация потребителя в терминах проявления его интереса к бренду и его взаимодействий с брендом в точках контакта; 3) визуальный язык или выражение бренда; 4) манера, в которой повествование выражается в терминах воздействия бренда на чувства потребителя; 5) роль бренда в жизни потребителя. Основываясь на литературных условностях и опыте восприятия бренда, они предлагают следующую схему составления повествования о бренде:

- **Задание исходных условий.** Время, место и контекст.
- **Действующее лицо.** Бренд как персонаж, включая его роль в жизни аудитории, его взаимоотношения и его ответственность, его история или миф о нем.
- **Ход повествования.** Как проявляется со временем логика повествования — в какой

Таблица 10.4

Доля рынка, доля «разума» и доля «сердца»

	Доля рынка			Доля «разума»			Доля «сердца»		
	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Конкурент А	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
Конкурент Б	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Конкурент В	20	19	19	10	11	11	11	11	8

последовательности сообщается о действиях, переживаниях, ключевых событиях и моменте прозрения.

- **Язык.** Узнаваемый голос, метафоры, символы, темы и лейтмотивы.

Патрик Хенлон разработал родственную концепцию «первичного брединга», которая рассматривает бренды как сложные системы убеждений. Согласно Хенлону, такие разные бренды, как «Google», «MINI Cooper», «Starbucks», «Apple», «UPS» и «Aveda», имеют первичный код, или ДНК, который резонирует с их покупателями и вызывает у них страстную увлеченность. Он описывает семь видов активов, которые составляют эту систему убеждений, или первичный код: история создания, кредо, икона, ритуалы, священные слова, способ обращения со скептиками и хороший лидер.[40]

Журналистика бренда. Когда Ларри Лайт работал в *McDonald's* директором по маркетингу, он выступал за позиционирование торговых марок методом так называемой *журналистики бренда*. Лайт считает, что подобно тому, как журналисты в газетах и журналах освещают разные аспекты описываемого события, чтобы привлечь интерес разных групп людей, маркетологи должны направлять разные сообщения разным сегментам рынка до тех пор, пока эти сообщения хотя бы в общих чертах соответствуют базовому имиджу торговой марки.[41]

Журналистика бренда — это хроника разных событий, которые происходят в мире нашего бренда день за днем и год за годом. Наш бренд вызывает разные ассоциации у разных людей. Он не имеет какой-то одной позиции. Он по-разному позиционируется в умах детей, подростков, молодежи, взрослых и стариков. Он по-разному позиционируется за завтраком, за обедом, за ужином, во время перекуса, в рабочие и выходные дни, во время путешествия с детьми и во время деловой поездки. *Журналистика бренда* позволяет нам становиться свидетелями разных аспектов истории бренда. Никакая единственная коммуникация не способна сообщить всю историю бренда. Каждая коммуникация передает разные идеи о нашем бренде. Все вместе они благодаря *журналистике бренда* сообщают хронику жизни бренда.

Брендинг на основе знаний культуры. По мнению Дугласа Холта из Оксфордского университета, для того чтобы компании могли создавать культовые бренды-лидеры, они должны собирать знания о культуре, разрабатывать стратегии на принципах брендинга на основе знаний культуры и нанимать и подготавливать специалистов по культуре.[42] Даже *Procter & Gamble* — компания, которая долгое время управляла тем, как покупатели воспринимают ее товары — начала то, что ее исполнительный директор А. Г. Лафли называет изучением потребителей. «Потребители начинают реально владеть нашими брендами и участвовать в их создании, — заявил он. — Нам нужно учиться работать в новой ситуации».

Крейг Томпсон из Университета Висконсина рассматривает бренды как социокультурные шаблоны, ссылаясь на результаты исследований брендов как культурных ресурсов. Эти исследования позволяют увидеть, как рестораны «ESPN Zone» влияют на конкурентную мужскую среду и как куклы «American Girl» влияют на отношения между матерями и дочерьми и на передачу представлений о женственности от поколения к поколению.[43] Эксперты, считающие, что потребители активно участвуют в придании смысла брендам и в их позиционировании, называют этот феномен «викификацией бренда», поскольку в его формировании участвуют люди с разным жизненным опытом и разными точками зрения.[44]

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И БРЕНДИНГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Создание бренда для предприятия малого бизнеса представляется трудной задачей, так как такие фирмы располагают ограниченными ресурсами и бюджетами. Тем не менее известны многочисленные истории об успешных предпринимателях, которые создали свои марки на пустом месте и придали им исключительную силу.

Витаминизированная вода

В 1996 г. Дариус Бикофф вывел на рынок линию ионизированной бутилированной воды под названием «smartwater». Через два года на рынке появилась так называемая витаминизированная вода — обогащенная витаминами и ароматизированная альтернатива простой бутилированной воде, а еще через два года — так называемая фруктовая вода («fruitwater»). Продуманная стратегия маркетинга предусматривала привлечение в рекламных целях

таких знаменитостей, как певица Келли Кларксон, актриса Дженнифер Анистон и футболист Том Брейди. Менее чем через десять лет после своего появления на рынке принадлежащая Бикоффу компания *Energy Brands* была продана компании *Coca-Cola* за $4,2 млрд.[45]

В общем случае, когда бренд располагает ограниченными ресурсами, и сфокусированность, и согласованность маркетинговых программ имеют критически большое значение. Креативность также имеет первостепенное значение для нахождения новых способов продажи новых идей о товарах потребителям. Ниже приводятся некоторые руководящие принципы брендинга для предприятий малого бизнеса.

Креативно проводите недорогое маркетинговое исследование. Существует множество недорогих методов проведения маркетинговых исследований, помогающих малым фирмам устанавливать связи с покупателями и изучать конкурентов. В качестве одного из способов можно предложить сделать такое исследование темой курсового проекта в местном колледже или университете, чтобы воспользоваться знаниями студентов и преподавателей.

Сосредоточиться на создании одного-двух сильных брендов на основе одной или двух ключевых ассоциаций. Малые фирмы часто вынуждены полагаться всего на один или два сильных бренда и ключевые ассоциации в качестве точек отличия для этих брендов. Такие ассоциации должны последовательно подкрепляться всей маркетинговой программой на протяжении большого периода времени. *Volcom*, имеющая глубокие корни в сноубординговой и серфинговой культуре, выработала кредо «Молодость против истеблишмента», которое обеспечило ей устойчивый рост продаж музыкальных записей, спортивной одежды и бижутерии.

Используйте хорошо интегрированный набор элементов бренда. Тактически для малой фирмы крайне важно максимизировать вклад каждой из трех основных групп драйверов марочного капитала. Прежде всего они должны разработать хорошо интегрированный набор элементов торговой марки, которые улучшают осведомленность о марке и ее имидж. Элементы бренда должны хорошо запоминаться и иметь свой смысл и обладать максимально возможным креативным потенциалом. Новаторская упаковка может заменять рекламные кампании, привлекая внимание в местах продаж. *SMARTFOOD* вывела на рынок свой первый продукт вообще безо всякой рекламы, вместо которой она использовала уникальную упаковку, привлекавшую к себе внимание на торговых полках, и программу активной раздачи образцов, которые поощряли пробные покупки товара. Собственные имена и фамилии предпринимателей, которыми часто называют предприятия малого бизнеса, могут обеспечивать фирме отличие от других фирм, но иногда такие имена оказываются труднопроизносимыми и плохо запоминаемыми, кажутся лишенными смысла или страдают другими недостатками с точки зрения успешного брендинга. Если эти недостатки оказываются слишком серьезными, исследуйте другие элементы бренда.

Создайте «народную молву» и сформируйте сообщество людей, лояльных марке. Поскольку малые фирмы для своего позиционирования часто вынуждены полагаться на распространение информации самими покупателями, то связи с общественностью, контакты в социальных сетях и недорогие программы стимулирования продаж и спонсорской поддержки могут оказаться приемлемыми низкозатратными вариантами выбора. Как отмечалось в гл. 9, создание активного сообщества приверженцев бренда среди существующих и потенциальных покупателей также может оказаться недорогим средством подкрепления лояльности и распространения информации о марке. Веб-браузер Mozilla Firebox способен конкурировать с Microsoft Internet Explorer в том числе и потому, что он имеет преданную группу волонтеров из 10 тыс. программистов, которые работают в его системе источника открытого кода. Двенадцать фанатов этого бренда настолько преданы ему, что с помощью лопат и каната они вырыли в земле изображение логотипа бренда площадью в 30 тыс. квадратных футов.[46]

Используйте максимально возможное число вторичных ассоциаций. Вторичные ассоциации — любые индивиды, места или предметы с потенциально подходящими ассоциациями — часто оказываются низкозатратным и быстрым средством создания капитала бренда, особенно те ассоциации, которые помогают сигнализировать о качестве или правдоподобии. Фирма *Cogent*, разрабатывающая компьютерные программы, которые позволяют идентифицировать людей по отпечаткам пальцев, обеспечивает 12% своих доходов и значительную часть марочного капитала благодаря тому факту, что Министерство нацио-

нальной безопасности использует ее программные продукты для контроля потока людей, пересекающих границу США.[47]

В отличие от владельцев крупных брендов, которые часто имеют в своем распоряжении огромные ресурсы, малые фирмы обычно не могут позволить себе роскоши делать ошибки и поэтому должны разрабатывать и осуществлять свои маркетинговые программы намного более тщательно.

ВЫВОДЫ

1. Для принятия решения о позиционировании компании необходимо изучить конкурентов, а также существующих и потенциальных покупателей. Маркетологи должны также выяснить стратегии, цели и сильные и слабые стороны своих конкурентов.
2. Для проведения позиционирования нужно задать систему отсчета — определив целевой рынок и природу конкуренции — и оптимальные точки сходства и точки отличия.
3. Ближайшими конкурентами компании являются те, которые стремятся удовлетворять тех же покупателей и те же потребности и которые делают сходные предложения. Компания должна также уделять внимание скрытым конкурентам, которые могут предлагать новые или иные способы удовлетворения тех же потребностей. Компании нужно выявлять конкурентов, проводя анализ отрасли и рынка.
4. Точки отличия — это ассоциации, уникальные для торговой марки, прочно закрепившиеся за ней и положительно оцениваемые потребителями. Точки сходства — это ассоциации не обязательно уникальные, они могут быть общими для многих марок. Точки сходства товарной категории представляют собой ассоциации, которые потребители считают необходимыми для товара, являющегося заслуживающим доверия членом категории. Точки сходства с конкурентами — это ассоциации, призванные отрицать точки отличия конкурентов..
5. Дифференцирование является ключом к завоеванию фирмой конкурентного преимущества — потребители должны находить в рыночном предложении нечто уникальное и особо значимое для них. Эти отличия могут основываться непосредственно на товаре или услуге или на других соображениях, имеющих отношение к работникам, каналу распределения, имиджу или обслуживанию.
6. Эмоциональный брендинг становится важным способом установления связи с покупателями и создания отличий от конкурентов.
7. Хотя малые фирмы должны следовать многим из тех правил бренединга и позиционирования, которые используют крупные компании, они должны уделять повышенное внимание элементам своих торговых марок и вторичным ассоциациям, а также быть более сфокусированными и стремиться к распространению устной информации об их марках действующими и потенциальными покупателями.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ЛУЧШИЙ СПОСОБ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Маркетологи имеют разные мнения о том, как следует позиционировать торговую марку. Одни отдают предпочтение структурированным подходам, таким как описанная в этой главе модель конкурентного позиционирования, уделяющая главное внимание конкретным точкам сходства и точкам отличия. Другие предпочитают неструктурированные подходы, которые основываются на истории, повествованиях и других менее четких описаниях.

Какой подход к позиционированию торговой марки является наилучшим: структурированный или неструктурированный?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Определите другие отрицательно коррелирующие свойства и выгоды, не рассмотренные в этой главе. Какие стратегии используют фирмы, с тем чтобы позиционировать себя на основе пар свойств и выгод?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Louis Vuitton

Louis Vuitton (LV) —один из легендарных мировых брендов и синоним роскоши, богатства и высокой моды. Компания широко известна своими престижными дамскими сумочками, изделиями из кожи, туфлями, часами, ювелирными украшениями, аксессуарами и солнечными очками и обладает самым дорогим брендом предметов роскоши в мире.

В далеком 1854 г. Луи Вуитон открыл свой первый магазин в Париже, в котором стал продавать высококачественные дорожные сундуки и чемоданы ручной работы. На протяжении XX в. компания, носящая его имя, продолжала международную экспансию в мир моды и в 1977 г. достигла объема продаж в $10 млн. В 1987 г. состоялось слияние *Louis Vuitton* с *Moett et Chardon* и *Hennessy*, ведущими производителями шампанского и коньяка, приведшее к образованию конгломерата производителей предметов роскоши *LVMH*.

Товары *Louis Vuitton* изготавливаются из самых качественных материалов, а дизайнеры компании используют сочетание искусства, науки профессионального мастерства для проектирования только самых лучших изделий. Легендарная монограмма *LV* присутствует на всех товарах компании и символизирует высочайшее качество, премиальный статус и приобщение к миру роскоши. Однако с годами появление контрафактной продукции превратилось в серьезную проблему и стало для *Louis Vuitton* одним из главных вызовов. Торговая марка «Louis Vuitton» является одной из самых часто подделываемых марок в мире, и компания относится к проблеме крайне серьезно, потому что контрафакт размывает престижный имидж ее бренда. *Louis Vuitton* содержит команду адвокатов и борется с контрафактом разными способами, в том числе с помощью специализированных агентств и частных детективов.

До 1980-х гг. товары *Louis Vuitton* можно было купить во многих универмагах. Однако чтобы снизить риск появления контрафакта, компания осуществляет более строгий контроль за каналами дистрибуции. Сегодня она продает свои товары только через фирменные бутики «Louis Vuitton», расположенные в дорогих торговых зонах, и через престижные универмаги, причем и в тех и в других продажи осуществляются собственными работниками и менеджерами компании. Цены на продукцию *Louis Vuitton* никогда не снижаются, и лишь недавно компания начала продажи через *louisvuitton.com* с целью охвата новых потребителей и новых регионов.

Многие знаменитости пользовались и пользуются товарами от *Louis Vuitton*, в том числе Одри Хепберн, Мадонна и Дженнифер Лопес. В своих маркетинговых кампаниях *Louis Vuitton* использует знаменитых супермоделей, билборды, печатную рекламу и даже собственную регату «Louis Vuitton Cup». Недавно *LV* нарушил традицию и привлек к участию в своей рекламной кампании «Основные ценности» таких необычных для себя знаменитостей, как Штеффи Граф, Михаил Горбачев, Баз Олжрин и Кейт Ричардсон. *LV* также создал свой первый телевизионный рекламный ролик, посвященный скорее теме роскоши, чем теме моды, и заключил ряд партнерских соглашений с зарубежными артистами, музеями и учреждениями культуры с целью поддержания актуальности своего бренда. *Louis Vuitton* по-прежнему затрачивает до 60 часов на изготовление одного чемодана вручную — как и 150 лет тому назад.

Сегодня стоимость бренда *Louis Vuitton* оценивается, по данным «Forbes», в $26 млрд и в рейтинге *Interbrand* занимает 17-е место в списке самых сильных торговых марок в мире. Компания активно продвигает свой бренд на растущие рынки Китая и Индии и продолжает укреплять свои позиции на рынках Японии и Европы. Она также не перестает добавлять в свой портфель все новые линии товаров.

Вопросы

1. Каким образом такие эксклюзивные товарные марки, как «Louis Vuitton», поддерживают свой рост и одновременно сохраняют свою уникальность?
2. Всегда ли появление контрафактных товаров «Louis Vuitton» идет компании во вред? Возможны ли обстоятельства, в которых их появление будет иметь и свои положительные моменты?

Источники: Reena Jana, "Louis Vuitton's Life of Luxury", *BusinessWeek*, August 6, 2007; Eric Pfanner, "Luxury Firms Move to Make Web Work for Them", *New York Times*, November 17, 2009; www.louisvuitton.com.

Часть IV

СОЗДАНИЕ СИЛЬНЫХ БРЕНДОВ

Глава 11

Динамика конкуренции

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как лидерам рынка расширить рынок в целом и защитить свою долю рынка?
2. Как претендентам на лидерство атаковать доминирующие на рынках компании?
3. Как фирмам — последователям и обитателям рыночных ниш эффективно конкурировать с остальными?
4. Какие маркетинговые стратегии подходят для каждого этапа жизненного цикла товара?
5. Как следует маркетологам адаптировать свои стратегии и тактики к условиям экономического спада или рецессии?

Цель каждого маркетолога — сделать свою фирму долгосрочным лидером рынка. Однако сегодняшние непростые маркетинговые условия часто вынуждают компании по несколько раз заново формулировать свои маркетинговые стратегии и предложения. Экономические условия изменяются, конкуренты выводят на рынок новые товары, а интересы и требования покупателей непрерывно эволюционируют. Разные рыночные позиции могут предполагать разные рыночные стратегии.

Бывший игрок футбольной команды Университета Мериленда Кевин Планк хорошо помнил, как некомфортно ему было играть в футболках из хлопка, которые быстро впитывали пот и становились мокрыми и тяжелыми. Поэтому, закупив несколько метров нового синтетического полотна, он вместе с местным портным создал семь прототипов облегающих фигуру футболок, которые пропускали выделяемый пот и позволяли телу атлета оставаться сухим. Новая фирма *Under Armour* быстро стала популярной у старшеклассников и студентов колледжей и университетов. Активная рекламная кампания с привлечением звезды *NFL* Эрика Огбогу — «Большого Э» — сигнализировала подросткам и молодежи о появлении новой торговой марки спортивной одежды. Уделяя основное внимание функциональности и аутентичности, *Under Armour* разработала также защитную экипировку для футболистов, способную покрыть игроков буквально с головы до пят. Однако вывод на рынок линии кроссовок в 2009 г. сделал компанию прямым конкурентом таких гигантов, как *Nike* и *Adidas*. Это событие также отразило тенденцию смещения фокуса усилий с командных видов спорта на индивидуальных потребителей и, в частности, попытку охватить новый сегмент — женщин. Рекламная кампания под девизом «Атлеты бегут» продвигала новые высокотехнологичные кроссовки «Apparition» и «Revenant» и показывала, с каким удовольствием бегают в этих кроссовках выдающиеся спортсмены, не являвшиеся легкоатлетами. Следующий стоящий на очереди новый продукт — спортивная обувь для баскетболистов — будет рекламироваться звездой *NBA* Брендоном Дженнингсом и ознаменует прямую атаку на *Nike*.[1]

В этой главе рассматривается роль конкуренции и то, как маркетологи могут наилучшим образом управлять своими брендами в зависимости от их позиции на рынке и этапа жизненного цикла товара. Создание сильных торговых марок требует четкого понимания конкурентной ситуации, а ситуация эта из года в год становится все сложнее. Новые конкуренты появляются отовсюду: это и глобальные компании, обратившие свои взоры на конкретный мировой регион, и онлайновые конкуренты, ищущие экономически эффективные способы расширения своего присутствия, и частные бренды с марками магазинов, призванные составить более дешевую «партию» товарам именитых производителей, и линейные расширения сильных мегабрендов, играющих своими маркетинговыми мускулами и осваивающих новые товарные категории.[2] По этим и другим причинам положение товаров и торговых марок на рынке со временем изменяется, и маркетологи должны адекватно реагировать на эти события.

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ЛИДЕРОВ РЫНКА

В зависимости от роли, которую фирма играет на целевом рынке, она может быть отнесена к одному из четырех типов: лидера, претендента на лидерство, последователя и обитателя ниши. Рассмотрим структуру условного рынка, представленную на рис. 11.1. В руках *лидера* — 40% рынка, 30% принадлежат *претенденту на лидерство*, еще 20% — *последователю*, старающемуся сохранить свою долю и не «раскачивать лодку». Оставшиеся 10% делят *обитатели рыночных ниш* — фирмы, обслуживающие мелкие сегменты рынка, находящиеся вне зоны интересов крупных компаний.

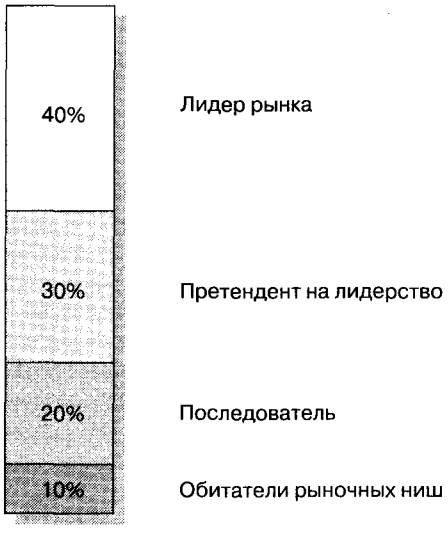


Рис. 11.1. Структура рынка

Признанные компании-лидеры существуют во многих отраслях экономики. Такие компании располагают самыми большими кусками общего «пирога» и обычно подают пример остальным, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, меняя каналы распределения и интенсивность мероприятий продвижения. Некоторые из наиболее известных лидеров рынка: *Microsoft* (программное обеспечение), *Intel* (микропроцессоры), *Gatorade* (спортивные энергетические напитки), *Best Buy* (магазины электроники), *McDonald's* (фастфуд), *Visa* (кредитные карты).

Хотя маркетологи считают, что хорошо известные товары обычно занимают четко обособленные позиции в сознании потребителей, если доминирующая компания не является легальным монополистом, легкой ее жизнь не назовешь. Лидеру приходится постоянно быть настороже, так как товары-новинки конкурентов могут лишить ее ведущих позиций; конкуренты могут найти свежие маркетинговые решения или сделать крупные инвестиции в маркетинг; или же издержки лидера могут оказаться слишком высокими. Одним известным брендом и лидером рынка, которому пришлось немало потрудиться, чтобы остаться на плаву, является «Xerox».

Xerox

Xerox сумел стать больше, чем просто производителем копировальной техники. Сейчас он является лидером на рынке высококачественных полиграфических систем, а его название используется для обозначения широкого спектра копировальных устройств во всем мире. Компания осуществляет переход к выпуску принципиально новой линии товаров, в которых используются не старые оптические, а новые цифровые системы. *Xerox* стремится к тому, чтобы большинство копируемых текстов были цветными, а не черно-белыми (что, между прочим, обещает пятикратное увеличение доходов). Помимо новой техники *Xerox* предлагает товары, которые его покупателям приходится заказывать снова: краски и цветные порошки для печати документов. *Xerox* также осваивает бизнес по предоставлению комплексных печатных услуг, позволяющий компаниям отказаться от компьютерных принтеров и использовать многофункциональные устройства, которые копируют и печатают текст и могут работать как факс. *Xerox*, когда-то с опозданием отреагировавший на появление *Canon* и рынка портативных копировальных устройств, прилагает теперь все усилия для того, чтобы быть лидером в своей отрасли.[3]

Во многих отраслях конкуренты-дисконтеры подрывают позиции лидера. Ответные реакции лидеров в таких ситуациях рассматриваются во вставке «Маркетинг изнутри: как противостоять конкурентам, предлагающим больше за меньшие деньги».

Доминирующая позиция обязывает фирму к активным действиям сразу на трех фронтах. Во-первых, компании необходимо искать способы расширения рыночного спроса в целом. Во-вторых, ей надлежит защищать свою долю рынка с помощью хорошо спланированных оборонительных и наступательных действий. В-третьих, лидер может попытаться расширить свою долю

Маркетинг изнутри

Как противостоять конкурентам, предлагающим больше за меньшие деньги

Сердца и кошельки покупателей теперь принадлежат тем, кто предлагает одну из самых действенных комбинаций: высокое качество и низкие цены. Это характерно и для США, и для Европы: и там и там более половины населения еженедельно совершают покупки в крупных магазинах с широким ассортиментом товаров, таких как *Wal-Mart* и *Target* (в 1996 г. этот показатель составлял 25%). Эти и другие, работающие по принципу высокой ценности, компании, такие как *Aldi, ASDA, Dell, E*TRADE Financial, JetBlue Airways, RyanAir* и *Southwest Airlines*, кардинально меняют характер покупок продуктов питания, одежды, авиабилетов, финансовых услуг, компьютеров, совершаемых потребителями почти всех возрастов и уровней дохода.

Успехи вышеназванных компаний в расширении доли рынка — это тревожный звоночек для их более дорогих конкурентов. В течение многих лет последние господствовали над потребителями, за исключением разве что наиболее истовых ценителей экономии, и вот теперь они оказались в ситуации, когда другие превосходят их и по уровню затрат, и по качеству товаров и услуг, т. е. по тем самым характеристикам, что ранее отличали лидеров от более дешевых конкурентов. Сегодня ориентированные на ценность компании конкурируют уже не только по принципу низкой цены, но и догоняют других по уровню качества, сервиса и удобства, и такая картина наблюдается в растущем числе отраслей. Традиционным игрокам есть о чем призадуматься.

Как конкурировать с теми, кто предлагает больше ценности? Необходимо избрать путь к достижению рыночного успеха, эффективность которого доказана годами практики: держать в узде издержки, искать источники дифференциации, эффективно управлять ценами. Необходимо использовать эти проверенные временем стратегии с удвоенной энергией и концентрацией и безукоризненно их исполнять. Под дифференцированием, например, понимается уже не столько способность выделиться на фоне общего информационного «шума», сколько способность разглядеть возможности, возникающие вследствие применения конкурентами их ценностно-ориентированных моделей. Эффективное ценообразование означает борьбу за восприятие потребителей на уровне отдельных транзакций, завоевание умов тех, кто считает, что у ориентированных на ценность компаний всегда можно купить дешевле.

Исход конкурентной битвы определяется, как всегда, на прилавках магазинов, по тому, как на них представлены товары и сколько они стоят. Когда речь идет о конкуренции на основе ценности, традиционные конкуренты не могут позволить себе малейшей ошибки. Представления потребителей о неизбежности компромисса между ценой и качеством ушли в прошлое, и это требует иного похода к понятиям дифференцирования и исполнения стратегий.

рынка даже при условии стабильности общего объема последнего.

РАСШИРЕНИЕ ОБЩЕГО РЫНКА

При расширении рынка в целом выигрывает прежде всего доминирующая компания. Если американцы приобретают больше кетчупа, больше всех от этого выигрывает компания *Heinz*, потому что на ее долю приходятся почти две трети всех продаж кетчупа в стране. Если *Heinz* сможет убедить бóльшее количество американских потребителей есть кетчуп с бóльшим количеством блюд или при каждом потреблении есть бóльше самого кетчупа, ее продажи существенно возрастут. В целом лидер рынка должен искать новых покупателей или увеличивать интенсивность потребления со стороны уже существующих.

НОВЫЕ ПОКУПАТЕЛИ. Каждый класс товаров имеет потенциал привлечения новых покупателей: людей, которые не знают о товаре либо не имеют возможности приобрести его из-за высокой цены или отсутствия у товара некоторых характеристик. Чаще всего потенциальных пользователей можно найти в одной из трех групп: среди тех, кто мог бы пользоваться товаром, но не делает этого (*стратегия проникновения на рынок*), тех, кто никогда не пользовался товаром (*стратегия создания нового сегмента рынка*), и тех, кто находится за пределами досягаемости каналов распределения (*стратегия географической экспансии*).

Вот как *Starbucks* описывает свой подход к расширению рынка на своем корпоративном веб-сайте:[4]

***Starbucks** закупает и обжаривает высококачественные кофейные зерна и затем продает их наряду со*

Дифференцирование

Для того чтобы противостоять фирмам, ориентированным на ценность, необходимо концентрироваться на тех местах для маневров, что остаются не охваченными их бизнес-моделями. Например, вместо того чтобы конкурировать с *Wal-Mart* и другими торговцами по цене, компания *Walgreens* упирает на удобство всех элементов своей организации торговли. Она быстро расширяется, стараясь быть представленной повсюду и стремясь располагать магазины в удобных местах с достаточно просторными парковками. Кроме того, планировка магазинов изменена так, чтобы покупки совершались быстрее. К примеру, основные категории товаров и услуг, таких как экспресс-печать фотографий, расположены у самого входа. Дабы сохранить долю рынка в торговле фармацевтическими товарами, *Walgreens* создала систему упрощенного заказа по телефону и Интернету, обеспечила возможность передачи рецептов из магазина в магазин и открыла в большинстве отдельно стоящих торговых точек окна обслуживания «с колес». Благодаря всему этому выручка *Walgreens* в период с 1998 по 2008 г. выросла с $15 млрд до $59 млрд.

Исполнение стратегий

На рынках, ориентированных на ценности, к исполнению стратегий предъявляются особые требования. В первую очередь это касается цен и издержек. Напрямую противостоять компаниям типа *Wal-Mart* трудно, о чем наглядно свидетельствует печальный опыт *Kmart*. Предложение таких же или даже более низких цен, как это сделала *Kmart*, еще не гарантирует победу в борьбе за восприятие потребителей. Вместо этого фирмам, возможно, следует уходить из каких-то сегментов или снижать в них активность. Чтобы конкурировать с *Ryanair* и *Easyjet*, *British Airways* стала уделять больше внимания дальним маршрутам, на которых бюджетные авиакомпании не так активны, и меньше внимания коротким маршрутам, на которых эти авиакомпании процветают.

Крупные авиаперевозчики также создали свои собственные дочерние бюджетные авиакомпании, но все они, включая *Lite* (*Continental*), *Buzz* (*KLM*), *Snowflake* (*SAS*) и *Shuttle* (*United*), оказались нерентабельными. По мнению ученых одной научной школы, компании должны создавать низкобюджетные подразделения, только если: 1) их существующие бизнес-единицы станут в результате более конкурентоспособными и 2) новая бизнес-единица получит преимущества, которых она не смогла бы получить, работая автономно. Бюджетные бизнес-единицы, созданные *HSBC*, *ING*, *Merrill Lynch* и *Royal Bank of Scotland* — *First Direct*, *ING Direct*, *ML Direct* и *Direct Line Insurance* соответственно, — преуспели отчасти благодаря синергизму между старыми и новыми линиями бизнеса. Бюджетные бизнес-единицы должны создаваться с целью зарабатывания денег, а не просто для выполнения оборонительных функций.

Источник: адаптировано из Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals", *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 104–12; Robert J. Frank, Jeffrey P. George, Laxman Narasimhan, «When Your Competitor Delivers More For Less», *McKinsey Quarterly* (Winter 2004): 48–59.

свежеприготовленным, богатым по вкусу кофе в стиле итальянского эспрессо, выпечкой и кондитерскими изделиями, а также оборудованием и принадлежностями, имеющими отношение к приготовлению кофе, — главным образом через управляемые самой компанией розничные магазины. Помимо продаж через эти собственные магазины Starbucks продает кофейные зерна через специализированные сбытовые группы и супермаркеты. Кроме того, Starbucks изготавливает и реализует кофейные напитки «Frapuccino®» и линию дорогих сортов мороженого в сотрудничестве со своими совместными предприятиями и предлагает линию новых сортов чая, изготавливаемых принадлежащей ему дочерней фирмой Tazo Tea Company. Цель компании — превратить «Starbucks» в самую узнаваемую и уважаемую торговую марку в мире.

УВЕЛИЧЕНИЕ ИНТЕНСИВНОСТИ ПОТРЕБЛЕНИЯ ТОВАРА. Интенсивность потребления можно повысить путем увеличения *объема* или *количества* потребления товара или *частоты* его потребления.

Объем потребления в некоторых случаях удается увеличить с помощью нового дизайна упаковки. Показано, что с увеличением размера упаковки объем продукта, используемого потребителями за один раз, возрастает.[5] Интенсивность потребления пищевых товаров импульсной покупки, таких как прохладительные напитки и снэки, увеличивается, когда товар становится более доступным потребителям.

Увеличение частоты потребления, с другой стороны, требует нахождения возможностей для более частого использования товара по тому же назначению либо поиска для него совершенно новых предназначений.

Возможности для более частого использования бренда. Программы маркетинга могут сооб-

щать о пригодности и преимуществах использования бренда. В рекламе *Clorox* подчеркиваются многочисленные выгоды от использования отбеливающих средств этой фирмы, в частности их способность устранять неприятные запахи.

Еще одна потенциальная возможность для увеличения частоты потребления возникает, когда воспринимаемое потребителями использование товара отличается от того, как он используется в действительности. Многие товары с относительно коротким сроком службы не заменяются на новые, потому что потребители склонны переоценивать длительность продуктивного использования таких вещей.[6]

Один из способов ускорения замены в таком случае состоит в том, чтобы «привязать» ее к какому-либо празднику, событию или времени года. Другой вариант — обеспечить потребителей информацией: 1) о том, когда началось использование товара или когда его нужно будет заменить, или 2) о текущей «производительности» продукта. К примеру, на каждой кассете для бритвенных станков «Gillette Mach3» имеется синяя полоска, которая по мере использования бритвы постепенно стирается, указывая на необходимость использования новой кассеты.

Новые способы использования торговой марки. Второй подход — нахождение совершенно новых способов применения товара. Например, производители продуктов питания издавна рекламируют новые рецепты, в которых их марочные продукты используются совершенно по-новому. Когда *Arm & Hammer* стало известно, что некоторые потребители используют их продукт как освежитель для холодильника, ее маркетологи инициировали широкую рекламную кампанию, посвященную исключительно этому способу использования. Кампания привела к тому, что половина американских хозяек стала держать в холодильнике открытую пачку соды. Спустя некоторое время соде «Arm & Hammer» нашлось применение и в ряде других товарных категорий, таких как зубная паста, антиперспиранты, стиральные порошки.

ЗАЩИТА ДОЛИ РЫНКА

Усилия, предпринимаемые доминирующей компанией для увеличения размеров рынка в целом, должны сопровождаться мероприятиями по защите уже имеющейся у нее доли рынка. *Boeing* защищает свою долю от *Airbus*, *Staples* — от *Office Depot*, а *Google* — от *Yahoo!* и *Microsoft*.[7]

Что может предпринять лидер рынка для защиты «своей территории»? Наиболее конструктивный ответ в данной ситуации — *постоянные инновации*, когда лидер возглавляет поступательное движение в отрасли, разрабатывая новые товары и услуги, повышая эффективность дистрибуции и сокращая издержки, т. е. продолжает увеличивать свое конкурентное преимущество и ценность для покупателей.

Проактивный маркетинг. В том, что касается удовлетворения потребностей, можно провести разграничение между маркетингом *отклика*, маркетингом *предвидения* и *креативным* маркетингом. В первом случае компания-поставщик определяет заявленные потребности и стремится удовлетворить их, во втором производитель пытается заглянуть вперед и определить, в чем потребитель будет нуждаться в ближайшем будущем. Креативный же маркетинг предлагает собственные решения, отвечает потребностям, о которых потребители даже не задумываются, но на возможность удовлетворения которых с энтузиазмом откликаются.[8]

Многие компании считают, что их задача заключается просто в адаптации к требованиям покупателей. Они преимущественно просто реагируют на возникшую ситуацию, потому что чрезмерно полагаются на свою ориентацию на покупателей и в итоге становятся жертвами «тирании обслуживаемого ими рынка». В то же время успешные компании стремятся активно приспосабливать рынок к своим собственным интересам. Вместо того чтобы пытаться стать лучшим игроком на поле, они просто изменяют правила игры.[9]

Проактивной компании нужно обладать двумя способностями: 1) *реагирования на* прогнозы, как это сделала *IBM*, когда отказалась от производства «железа» и стала провайдером услуг, и 2) *креативного предвидения* для разработки инновационных решений, подобных решению *PepsiCo* вывести на рынок «H2OH»! Отметьте, что *реагирование на* прогнозы происходит до изменения, а *реактивный отклик* происходит после наступления изменения.

Проактивные компании создают новые предложения для обслуживания неудовлетворенных — а возможно, даже неизвестных — потребностей рынка. Один из приверженцев проактивного маркетинга — корпорация *Sony*. Ею создано множество успешных товаров, о которых покупатели никогда не просили и даже не думали: аудиопле-

еры, видеомагнитофоны, видеокамеры, компакт-диски. *Sony* не просто ориентируется на рынок, она сама ориентирует его. Основатель компании Акио Морита утверждал, что *Sony* не обслуживает, а создает рынки. Классический пример — плееры «Walkman«. В конце 1970-х гг. А. Морита работал над проектом миниатюрного карманного устройства, которое произвело бы революцию в прослушивании музыки. Инженеры компании в один голос заявляли об отсутствии спроса на такое изделие, но А. Морита не разделял их взгляды. К двадцатилетию «Walkman» *Sony* продала свыше 250 млн плейеров, создав за это время более 100 разных моделей.[10]

Проактивные компании могут перестраивать отношения в отрасли, подобно тому как *Toyota* перестроила свои отношения с поставщиками. Или же они могут обучать покупателей, как это делает *Body Shop*, для стимулирования их выбора в пользу экологически дружелюбных косметических товаров.

Компаниям нужно заниматься «управлением неопределенностью». Проактивные фирмы:

- Готовы идти на риск и совершать ошибки.
- Имеют перед глазами картину будущего и инвестируют в него.
- Обладают способностями к созданию инноваций.
- Характеризуются гибкостью и отсутствием избыточной бюрократии.
- Имеют много менеджеров, способных мыслить творчески.

Компании, абсолютно не приемлющие риска, не становятся победителями.

Оборонительный маркетинг. Даже в тех случаях, когда лидер рынка не проводит атаку на конкурентов, он ни на минуту не должен забывать о безопасности своих «флангов». Он должен тщательно продумать систему оборонительных «мероприятий» в ключевых секторах, защищать которые необходимо даже себе в убыток, и выбрать участки, которыми он готов пожертвовать. Цель его оборонительной стратегии — уменьшение вероятности нападения, перевод атак на менее уязвимые направления и снижение интенсивности возможного наступления. От быстроты реакции защищающейся стороны во многом зависит ее результирующая прибыльность. Доминирующая компания имеет возможность использовать шесть описанных далее оборонительных стратегий (рис. 11.2).[11]

ПОЗИЦИОННАЯ ОБОРОНА. Позиционная оборона заключается в том, чтобы занимать в сознании потребителей самую привлекательную рыночную позицию, сделать свою торговую марку почти неприступной. Такие положения занимают, например, «Tide» на рынке стиральных порошков, зубная паста «Crest» в области профилактики кариеса и детские подгузники «Pampers».

ЗАЩИТА ФЛАНГОВ. Позиционная оборона, бесспорно, важна, однако в случае атаки на лидера было бы неразумно полагаться на одни только «фортификации» вокруг существующих товаров. Лидеру рынка приходится не только создавать

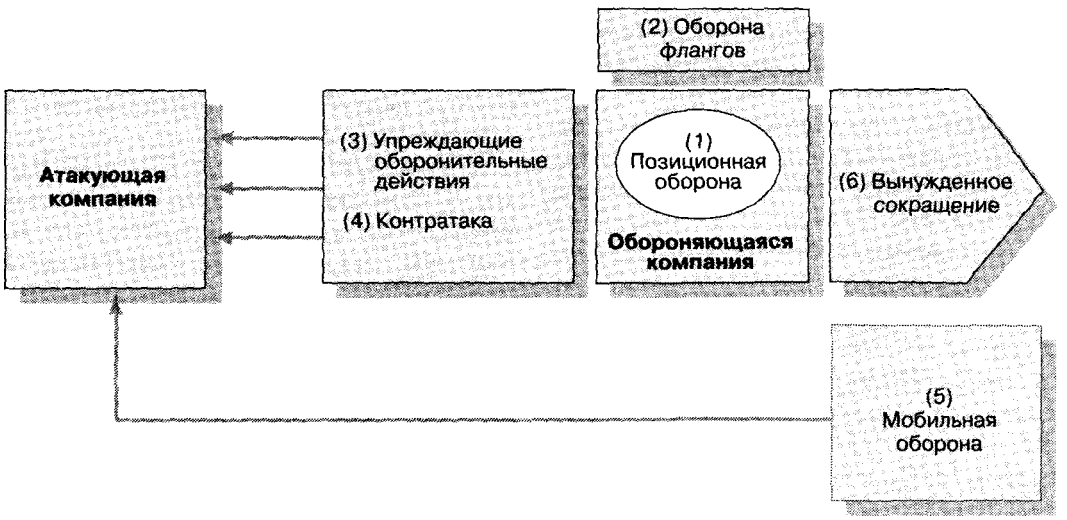


Рис. 11.2. *Оборонительные стратегии*

«пограничную службу», но и концентрировать «боеспособные части», готовые контратаковать противника. Такие принадлежащие *Procter & Gamble* торговые марки стиральных порошков «Gain» и «Cheer» и подгузников «Luvs» играли одновременно и оборонительные, и наступательные роли.

УПРЕЖДАЮЩИЕ ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ. Более агрессивная стратегия заключается в *упреждающей* атаке по выстраивающему оборону противнику. Возможны разные варианты реализации такой стратегии. Можно вести партизанскую войну в масштабе всего рынка: «зацепить» одного конкурента, атаковать другого, пригрозить третьему, нарушая тем самым приготовления каждого из них. Возможен также переход в наступление по всему фронту,[12] как это сделал *Bank of America* с его 185 тыс. банкоматов и 6100 филиалами, разбросанными по всей территории США и представляющими серьезную угрозу местным и региональным банкам. Другой способ упреждающих оборонительных действий предусматривает выпуск новых продуктов, в преддверии которого компания делает объявления о готовящихся новинках.[13] Такие предварительные заявления могут сигнализировать конкурентам о том, что им придется сражаться, если они захотят увеличить свою рыночную долю.[14] Если *Microsoft* объявляет о своих планах разработки нового продукта, то более мелкие фирмы могут предпочесть сконцентрировать свои усилия на других направлениях, чтобы избежать прямой конкуренции. Некоторые высокотехнологичные фирмы обвиняют в распространении ложных сообщений о предстоящем выпуске товаров, которые так никогда и не появляются на рынке.[15]

КОНТРАТАКА. Большинство лидеров рынка отвечают атакой на атаку. Обычно в арсенале лидера хранится набор различных *контрударов*: встречный бой, удар по флангам и отсечение передовых группировок противника от основных баз. Эффективный метод контратаки — вторжение на основную территорию противника, принуждающее его вернуть войска для защиты «исконных земель». К примеру, после успешного вторжения службы доставки *UPS* на рынок *FedEx*, доставки корреспонденции воздушным транспортом, сама *FedEx* не поскупилась на создание наземной транспортной службы (был приобретен ряд существовавших компаний), бросив тем самым вызов *UPS* на ее родной земле.[16] Еще одна распространенная форма контратаки — экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно — наиболее рентабельные для конкурентов) за счет дохода от других своих товаров или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы покупатели прекратили закупки у соперника. Еще один шаг — лоббирование проведения невыгодных конкуренту акций исполнительной или законодательной властью.

МОБИЛЬНАЯ ОБОРОНА. Мобильная оборона предполагает, что лидер распространяет свое влияние на новые территории, создавая базу для будущих атак или организации обороны, т. е. раздвигает свои рубежи за счет расширения и диверсификации рынка. *Расширение рынка* означает, что компания переносит внимание с конкретного товара на потребность, которую удовлетворяет данный класс товаров в целом, и ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке, связанной с удовлетворением этой потребности. Так, после того как компании — производители бензина пересмотрели свои миссии и поставили себе цель превратиться в «энергетические», работающие в них исследователи буквально погрузились в проблемы смежных отраслей: нефтяной, угольной, гидроэнергетики, атомной и химической промышленности. *Диверсификация рынка* предполагает вторжение в отрасли, не связанные с исходной. Когда табачные компании *Reynolds* и *Philip Morris* столкнулись с введением ограничений на курение в США, они даже не попытались занять оборону, а переориентировались на приобретение предприятий пищевой промышленности (производство пива, безалкогольных напитков и замороженных продуктов).

ВЫНУЖДЕННОЕ СОКРАЩЕНИЕ. Иногда крупные компании осознают, что имеющиеся ресурсы не позволяют им эффективно защитить всю свою «территорию». Лучший выход из такого положения — *плановое сокращение* (или *стратегический отход*): сдача слабых позиций и концентрация ресурсов на наиболее перспективных направлениях. Так, в 2006 г. компания *Sara Lee* отказалась от выпуска товаров, обеспечивавших заметную долю ее доходов, таких как женский трикотаж и товары личной гигиены, чтобы сконцентрироваться на своем основном бизнесе, связанном с производством продуктов питания.[17]

РАСШИРЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА

Неудивительно, что конкуренция на многих рынках стала такой острой: ведь один процент рыночной доли может стоить десятки миллионов долларов. Однако расширение принадлежащей компании доли рынка отнюдь не означает автоматический рост прибыли — особенно для компаний в сфере услуг, использующих труд большого числа работников, так как такие компании не всегда могут добиваться заметной экономии от эффекта масштаба. Многое зависит от стратегии расширения рынка компании.[18]

Издержки расширения рынка могут значительно превысить получаемый в результате этих действий прирост дохода, поэтому, прежде чем решиться на подобную меру, компания должна тщательно проанализировать действие четырех факторов.

- Возможный конфликт с антимонопольным законодательством, как это недавно случилось с компаниями *Microsoft* и *Intel*. Расширение доли рынка доминирующей компании обычно сопровождается «воплями» ревнивых конкурентов о «монополизации» рынка. Увеличение степени риска снижает привлекательность экспансии.
- Экономические издержки. Известно, что при достижении определенной доли рынка дальнейший рост может сопровождаться снижением прибыльности. На рис. 11.3 *оптимальная доля рынка* компании составляет 50%, а ее увеличение ведет к сокращению рентабельности. Покупатели, у которых не остается выбора, могут недолюбливать компанию, проявлять лояльность к конкурирующим поставщикам, иметь специфические потребности или предпочитать иметь дело с небольшими фирмами. Вместе с расширением доли рынка растут и затраты на ведение юридических процедур, паблик рилейшнз и лоббирование. В целом расширение доли рынка нецелесообразно в тех случаях, когда компания не имеет возможности реализовать эффект масштаба производства, при наличии непривлекательных сегментов рынка, желании покупателей использовать различные источники поставок и при высоких барьерах на выходе. Некоторым лидерам рынка даже удалось увеличить прибыльность путем избирательного снижения своей доли рынка в слабых областях.[19]
- Неправильный выбор стратегии маркетинга-микс. Компании, успешно расширяющие свои доли рынка, обычно превосходят конкурентов в трех областях: в разработке новой продукции, относительном качестве товаров и маркетинговых расходах.[20] С другой стороны, значительное (в сравнении с конкурентами) снижение цен на продукцию не позволяет компании существенно увеличить долю рынка, так как некоторые соперники отвечают не менее значительным снижением цен, а другие предлагают покупателям дополнительные выгоды без изменения цены товара, так что те не меняют поставщика.
- Влияние расширения доли рынка на фактическое и воспринимаемое качество.[21] Слишком большое количество покупателей требует чрезмерного напряжения всех ресурсов компании, что негативно сказывается на ценности товара и уровне сервиса. К примеру, проблемы роста возникли у компании *Fair Point Communications*, когда она пыталась интегрировать 1,3 млн клиентов, приобретенных в результате покупки франшизы *Verizon Communication* в Новой Англии. Медленная интеграция и проблемы с обслуживанием привели к разочарованию клиентов, недовольству регулятора и в конечном итоге к банкротству компании.[22]

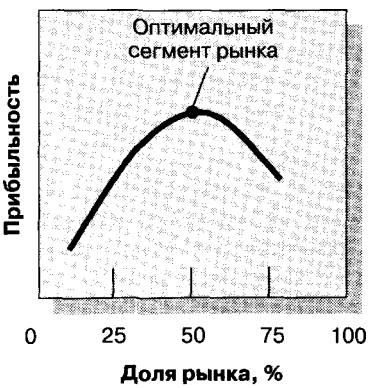


Рис. 11.3. Концепция оптимальной доли рынка

ДРУГИЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Компании, занимающие вторые и третьи места в рейтинге отрасли, часто называют вице-чемпионами, хотя некоторые из них — *PepsiCo*,

Ford, *Avis* — довольно крупные производители. Представители этой группы могут выбрать один из двух подходов: либо атаковать лидера и других конкурентов в борьбе за расширение своей доли рынка (претенденты на лидерство на рынке), либо спокойно «грести, не раскачивая лодку» (последователи).

СТРАТЕГИИ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ЛИДЕРСТВО

Существует множество примеров, когда компании, претендующей на лидерство, удавалось вывести фаворита из равновесия или даже обойти его. Компания *Toyota* сегодня производит больше автомобилей, чем *General Motors*, *Love's* наступает на пятки *Home Depot*, а *AMD* упорно старается уменьшить рыночную долю *Intel*.[23] Успешным претендентом на лидерство в индустрии прохладительных напитков является компания *SoBe*.

SoBe

В любом супермаркете один из самых высоких уровней конкуренции между товарами обычно наблюдается в отделе прохладительных напитков. Успешное появление на рынке «SoBe» стало результатом тщательного планирования и умелого исполнения маркетинговой программы. Чтобы успешно позиционировать «SoBe» на рынке, где доминировали такие бренды, как «Snapple» и «Arizona», основатель компании Джон Белло хотел создать полезный фруктовый сок и холодный чайный напиток, которые вызывали бы у людей радость и предоставляли им дополнительную ценность. Первым действительно успешным продуктом компании стал чайный напиток «SoBe Black Tea 3G» с добавлением экстрактов женьшеня, гуараны и гинкго. Изображение на упаковки веселой ящерицы стало неотъемлемой частью визуального образа бренда «SoBe». Стремительный успех *SoBe* основывался на сочетании функциональных выгод (экстрактов трех целебных растений), красочной упаковки, усилий торгового персонала по обеспечению постоянного присутствия напитка на прилавках магазинов и непрерывного создания новых продуктов. Слоган «SoBe — сам себе голова» выражал боевой настрой бренда и поддерживал его необычную привлекательность. В специальных автобусах «SoBe Love Bus» можно было попробовать новый продукт, а спонсорская поддержка таких знаменитых спортсменов, как горнолыжник Бод Миллер и гольфист Джон Дейли, обеспечивала широкое распространение устной информации о продукте. В январе 2001 г. *SoBe* была приобретена *PepsiCo*, и теперь она предлагает экзотические чаи, фруктовые соки, эликсиры, воду с добавлением витаминов и антиоксидантов («LifeWater») и спортивные напитки. Ее название по лицензии используют также производители жевательной резинки и шоколада.[24]

Преимущество претендентов на лидерство заключается в том, что они руководствуются высокой целью и концентрируют свои ресурсы на ее достижении, в то время как лидер рынка занимается выполнением рутинной повседневной работы. Рассмотрим конкурентные стратегии нападения, которыми могут пользоваться эти самые претенденты.[25]

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ И ОППОНЕНТА(ОВ). Претендующей на лидерство компании прежде всего необходимо определить свою стратегическую цель. Большинство компаний в качестве таковой избирают расширение доли рынка. Таким образом, решение о переходе в наступление взаимосвязано с выбором объекта атаки.

- **Наступление на лидера рынка** — достаточно рискованная, но потенциально наиболее выгодная стратегия, особенно если доминирующая в данный момент компания подходит к выполнению своих обязанностей спустя рукава. Альтернативная стратегия — захват рыночного сегмента лидера с помощью принципиально нового товара. Так, *Xerox* отвоевала значительную долю рынка копировальной техники у *3M*, создав более эффективный процесс копирования документов, а позже «отдала» часть этого рынка компании *Canon*, представившей компактные копировальные аппараты. Эта стратегия часто приносит дополнительную выгоду в виде дистанцирования фирмы от других претендентов на лидерство. Когда в середине 2000-х гг. «Miller Light» атаковал «Bud Light» на основе вкусовых качеств, «Coors Light» оставался над схваткой.
- **Атака на близкие по размерам компании-конкуренты**, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей и имеют сложное финансовое положение. Продукция таких компаний не пользуется спросом в связи с устареванием, высокими ценами или иными не удовлетворяющими покупателей характеристиками.
- **Нападение на небольшие местные и региональные компании.** Некоторые крупные аме-

риканские банки достигли своего положения посредством поглощения небольших региональных банков (так называемых гуппи).

ВЫБОР ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ НАСТУПЛЕНИЯ. Итак, компания имеет четкие цели и ясно видит противника. Она может выбрать одну из пяти наступательных стратегий: фронтальное наступление, фланговую атаку, окружение, обходной маневр или партизанскую войну.

Фронтальное наступление. В чистом виде *фронтальное наступление* означает, что атака одновременно направлена на товар компании-конкурента, его рекламу, цену и систему распределения. Принцип силы гласит: сражение выигрывает та сторона, которая располагает бóльшими человеческими ресурсами. В качестве альтернативы фронтальному наступлению компания может избрать его модифицированный вариант — ценовую войну. Снижение цены на товар эффективно в тех случаях, когда лидер рынка не предпринимает ответных шагов и атакующему удается убедить рынок в том, что его продукт не уступает по качеству товарам лидера. Особенно преуспела в этом компания *Helene Curtis*, обладающая непревзойденным искусством донесения до потребителей мысли о том, что ее торговые марки, такие как «Suave» и «Finesse», не уступают конкурирующим товарам по качеству, но более доступны по цене.

Фланговая атака. Слабые места конкурента — это прекрасные объекты для атаки. Такая атака особенно привлекательна для претендентов на лидерство, имеющих небольшие ресурсы, и с большей вероятностью может оказаться успешной, чем атака по широкому фронту. *Фланговая атака* может проходить по двум направлениям — географическому и сегментационному. Географическая атака подразумевает активизацию нападающей стороны в регионах, в которых ее оппонент пассивен. Хотя распространение Интернета привело к сокращению числа читателей газет и числа рекламодателей многих печатных изданий, ирландская медиакомпания *Independent News&Media*, имеющая более чем столетнюю историю, продает большинство из своих 175 газет и журналов в странах с прочным экономическим положением и относительно слабым распространением Интернета — в Южной Африке, Австралии, Новой Зеландии и Индии.[26] Другая фланговая стратегия заключается в определении не удовлетворенных доминирующей на рынке компанией потребностей. Производитель ковбойских сапог фирма *Ariat* бросила вызов давним лидерам рынка фирмам *Justin Boots* и *Tony Lama*: ее сапоги выглядели как изготовленные на ранчо, но были эргономичны и комфортны, как беговые кроссовки, что явилось совершенно новой выгодой в данной категории.[27]

Окружение. Тактика окружения состоит в попытке захвата большей части вражеской территории путем «молниеносной войны». Она предполагает ведение массированных наступательных действий сразу на нескольких фронтах. Попытка окружения имеет смысл тогда, когда руководство атакующей стороны располагает значительными ресурсами и считает, что неожиданная атака подавит волю противника к сопротивлению. В попытке противостояния своему главному конкуренту — *Microsoft*, компания *Sun Microsystems* выдает лицензии на свой программный продукт «Java» сотням разработчиков программного обеспечения для миллионов разных устройств. После того как бытовая электроника сплошь стала цифровой, «Java» получил очень широкое распространение.

Обходной маневр. Один из самых коварных атакующих приемов — *обходной маневр*, цель которого — обход противника и нападение на наиболее доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия имеет три составляющие: диверсификацию продукции, географическую диверсификацию рынков и внедрение новых технологий. К примеру, *Pepsi* применила стратегию обходного маневра против *Coca-Cola*, 1) начав продавать в 1997 г. бутилированную воду «Aquafina» — раньше, чем ее конкурент *Coke* вывела на рынок свою воду «Dasani»; 2) приобретя соковый гигант *Tropicana* за $3,3 млрд в 1998 г. (его доля рынка почти вдвое превосходила долю принадлежащей *Coke* торговой марки «Minute-Maid») и 3) приобретя компанию *Quaker Oats* за $14 млрд в 2000 г.[28] *Технологический скачок* — разновидность обходного маневра, наиболее часто применяемый в высокотехнологичных отраслях. Претендент на лидерство терпеливо проводит научные исследования, развивает новые технологии и осуществляет атаки, перенося «линию фронта» на свою территорию, где он обладает несомненным преимуществом. *Google* смог обойти *Yahoo!* благодаря технологическому скачку и стать лидером рынка поисковых систем.

Партизанская война. Стратегия партизанской войны заключается в проведении множества атак небольшими силами, для того чтобы измотать

противника, деморализовать его и в конце концов захватить часть его «фортификационных укреплений». Партизанская кампания может оказаться весьма дорогостоящим делом, хотя затраты на нее и не столь велики, как на проведение фронтальных и фланговых атак или на организацию окружения. Партизанская война — это не столько война, сколько подготовка к ней. Если претендент на лидерство действительно намерен обойти доминирующую компанию, ему рано или поздно придется вступить в настоящий бой.

ВЫБОР КОНКРЕТНОЙ СТРАТЕГИИ НАПАДЕНИЯ. Любой аспект маркетинговой программы может служить основой для атаки, в том числе использование скидок с цены или дисконтированных товаров, новых или улучшенных товаров и услуг, более широкого набора предложений или новаторских методов дистрибуции. Успех претендента на лидерство зависит от правильного сочетания нескольких конкретных стратегий, призванных улучшить со временем его позицию на рынке.

СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ-ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Несколько десятилетий назад Теодор Левитт опубликовал статью «Инновационная имитация», в которой он утверждал, что стратегия *имитации товара* может быть не менее эффективной, чем стратегия *инновационного товара*.[29] Компания-новатор несет огромные расходы на разработку нового продукта, организацию его распространения и информирование рынка. Наградой пионеру обычно становятся лидирующие рыночные позиции. Однако что может помешать конкурентам скопировать или улучшить новинку? Лидера они, скорее всего, не обойдут, но прибыль могут получить значительную, так как не несут расходов новатора.

S&S Cycle

S&S Cycle — крупнейший поставщик двигателей и запасных частей к ним для более чем 15 производителей мотоциклов, ежегодно выпускающих несколько тысяч байков наподобие «Harley-Davidson» и получающих за каждое из своих творений ни много ни мало $30 тыс. *S&S* сделала себе имя на усовершенствовании продукции *Harley-Davidson*. Ее клиенты — это чаще всего потенциальные покупатели «Harley», не желающие простаивать в длинных очередях у дилеров компании. Других просто привлекают неправдоподобно мощные двигатели *S&S*. Компания *S&S* каждый год заказывает новый «Harley» и разбирает его двигатель, с тем чтобы внести в него конструктивные улучшения.[30]

Многие компании предпочитают следовать за лидером, а не соревноваться с ним. Модель «сознательного параллелизма» получила широкое распространение в капиталоемких, производящих однородный продукт отраслях, таких как металлургия, производство удобрений и химикатов. В этих отраслях возможности дифференцирования продукции и ее имиджа невелики; уровень сервиса находится на примерно одинаковом уровне, а потребители весьма чувствительны к цене. В этих отраслях редко предпринимаются носящие краткосрочный характер атаки, потому что они провоцируют контрудары. Компании предпочитают не «воровать» друг у друга покупателей, вместо этого делают схожие предложения, обычно копируя действия лидера. Принадлежащие компаниям доли рынка весьма устойчивы.

Это не значит, что компании-последователи не имеют определенных стратегий. Последователь должен знать, как удержать имеющихся покупателей и завоевать приемлемое количество новых. Каждый последователь стремится представить целевому рынку свои отличительные преимущества: расположение, услуги, финансирование. А поскольку последователь нередко становится основной мишенью для претендентов на лидерство, ему приходится поддерживать издержки производства на низком уровне, качество услуг и продукции — на высоком, а также выходить на новые рынки по мере их возникновения. Последователь должен разработать для себя стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных действий конкурентов. Выделяют четыре основные стратегии последователей.

1. **Пират** воспроизводит упаковку и товар лидера, реализуя его на черном рынке или сомнительным посредникам. Звукозаписывающие фирмы, *Apple Computer*, *Rolex* — эти и другие компании постоянно сталкиваются с проблемой пиратства, особенно в Азии.
2. **Двойник** копирует продукцию, названия и упаковку товаров лидера, внося малосущественные или малозаметные отличия. Например, *Ralcorp Holding Inc.* производит имитацию хлопьев для завтрака известных марок в похожих упаковках. Ее продукты под торговыми марками «Tasteeos», «Fruit Rings», «Corn Flakes» стоят почти на доллар за упаковку дешевле,

чем ведущие марки; в 2008 г. продажи этой компании выросли на 28%.

3. **Имитатор** что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах или местоположении. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не переходит в атаку. Фернандес Пуялс вырос в Форт-Лодердейле, штат Флорида, а идею компании *Domino's* по доставке пиццы на дом воплотил в столице Испании, где он занял $80 тыс. и открыл свой первый магазин. К настоящему времени его *TelePizza* насчитывает почти тысячу отделений в Европе и Латинской Америке.
4. **Приспособленец** обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей компанией, и часто становится претендентом на лидерство. Этот путь прошли многие японские компании, видоизменившие и улучшившие товары и технологии, впервые появившиеся в других странах.

Насколько выгодно положение компании-последователя? Как правило, такая компания зарабатывает меньше, чем лидер. Например, исследование деятельности производителей продуктов питания показало, что рентабельность инвестиций у самой крупной из них составила 16%; у второй по размерам — 6; у третьей — 1; а у четвертой — минус 6%. В данном случае прибыль получают только первые две компании. Неудивительно, что Джек Уэлч, бывший исполнительный директор *General Electric*, говорил, что каждая их бизнес-единица должна быть либо первой на своем рынке, либо второй, либо ее не должно быть вовсе. Следование за лидером далеко не всегда означает, что компания находится на пути к успеху.

СТРАТЕГИИ ОБИТАТЕЛЕЙ РЫНОЧНЫХ НИШ

Альтернатива положению последователя на крупном рынке — лидерство на относительно ограниченном рынке, или в рыночной нише. Небольшие компании, как правило, избегают конкуренции с более крупными, обживаясь на рынках, не представляющих особого интереса для гигантов.

Даже крупные прибыльные компании организуют подразделения или создают дочерние фирмы, специализирующиеся на обслуживании рыночных ниш.

ITW

Компания *Illinois Tools Works* (*ITW*) производит тысячи изделий — гвозди, шурупы, пластиковые ящики для банок с прохладительными напитками, велосипедные шлемы, рюкзаки, пряжки для ошейников, пищевые контейнеры многоразового использования и т. д. С конца 1980-х гг. *ITW* приобретает по 30–40 новых фирм в год, расширяя свой товарный ассортимент. Всего она имеет более 500 автономных и децентрализованных бизнес-единиц. Когда какое-либо из подразделений компании запускает в производство новый товар, ответственный за него персонал выделяется в отдельное предприятие. Несмотря на трудные экономические условия, в 2008 г. *ITW* вновь сумела увеличить свои доходы.[31]

Благодаря умелому нишевому подходу компании с небольшой долей рынка могут получать высокую прибыль. Успех таких компаний обеспечивается предложением высокой ценности, установлением надбавки к цене, низкими производственными издержками и развитыми корпоративной культурой и ви́дением. Семейное предприятие *Tire Rack* реализует 2 млн специализированных автомобильных шин в год через Интернет, по телефонным заказам и по почте.[32] Базирующаяся в Хьюстоне *VAALCO Energy* решила, что ее шансы на процветание будут выше за рубежом, чем дома, где ей приходилось соперничать со многими конкурентами. Занимаясь бурением на океанском побережье государства Габон в Западной Африке, она имела намного меньше конкурентов и получала более высокие доходы.[33]

В среднем отдача от инвестиций у фирм, работающих на малых рынках, выше, чем у фирм, обслуживающих крупные рынки.[34] Почему работа в нишах так эффективна? Основная причина заключается в том, что нишевая компания настолько глубоко изучает своих целевых покупателей, что удовлетворяет их потребности значительно лучше других производителей, не уделяющих этой нише специального внимания. Как результат нишевый игрок может применять бо́льшую ценовую премию. Он ориентируется на высокую *норму прибыли*, в то время как компании, работающие на массовых рынках, ориентируются на *большие объемы продаж*.

Специализированные компании должны решить три задачи: создания рыночной ниши, ее расширения и защиты. Нишевая стратегия несет в себе угрозу того, что потенциал ниши может быть исчерпан или «специалист» подвергнется атаке. В результате компания может лишиться

рынка и остаться с узкоспециализированными ресурсами, которые к тому же невозможно будет прибыльно использовать другими способами.

Zippo

Курение выходит из моды, а вместе с этим сокращается и спрос на зажигалки «Zippo», когда-то считавшиеся на своем рынке эталоном качества. Столкнувшись с необходимостью диверсификации, маркетологи *Zippo Manufacturing* стали искать иные способы продажи. Компания поставила перед собой цель к 2010 г. снизить свою зависимость от изделий, связанных с курением, до 50% выручки. Так, в 2001 г. она выпустила специальную зажигалку для свечей, грилей и костров, заключила ряд лицензионных соглашений с производителями других товаров, имеющих отношение к разжиганию пламени, а также приобрела *Case Cutlery*, компанию — производителя ножей, и *DDM Italia*, известную в Европе своими изделиями из кожи. Кроме того, *Zippo* планирует продавать свои товары для любителей отдыха на природе через такие магазины, как *Dicks*, *REI* и *True Value*.[35]

Поскольку рыночные ниши истощаются, компания должна постоянно создавать новые. О том, как это можно делать, рассказывается во вставке «Памятка маркетолога: роли нишевых "специалистов"». Компания должна придерживаться нишевой стратегии, но не самой ниши, поэтому *стратегия обслуживания нескольких ниш* предпочтительнее *стратегии обслуживания одной*. Укрепляя свои позиции в двух или более нишах, компания повышает шансы на выживание.

Выходящие на рынок фирмы первоначально должны выбрать некоторую нишу и только в случае успеха расширять «завоеванный плацдарм». Одно время на рынке мобильных телефонов наблюдался феноменальный рост, однако теперь там царит ожесточенная конкуренция, так как новых потенциальных пользователей осталось мало.

Ирландский стартап *Digicel Group* успешно проник в один из немногих оставшихся сегментов с потенциалом быстрого роста: небогатых людей, не имеющих мобильных телефонов.

Digicel Group

В 2001 г. исполнительный директор *Digicel Group* Денис О'Брайен узнал, что правительство Ямайки либерализует свой рынок услуг телефонной связи, который долгое время был монополизирован британским телекоммуникационным гигантом *Cable & Wireless*. О'Брайен потратил около $50 млн на приобретение лицензии, использовав средства от продажи своего первого телекоммуникационного венчурного предприятия *Esat Telecom Group PLC*. О'Брайен пошел на такой шаг, поскольку ему было известно, что жителям Ямайки приходится ждать установки стационарного телефона два года и что мобильные телефоны имеет лишь 4% населения этой страны. За 100 дней *Digicel* привлекла 100 тыс. абонентов, соблазнив их низкими тарифами, недорогими телефонами и качественным обслуживанием. Через восемь лет *Digicel* имела уже 8 млн абонентов в странах Центральной Америки и Карибского бассейна и заработала себе хорошую репутацию благодаря конкурентоспособным тарифам, полному охвату региона, заботе о своих абонентах и разнообразию предлагаемых товаров и услуг. *Digicel* также начинает работать на рынках Океании, в частности на Фиджи, Самоа и в Папуа-Новой Гвинее. Что касается Ямайки, то там она стала активным спонсором известных атлетов и спортивных мероприятий, что вполне соответствует ее положению лидера рынка этого региона.[36]

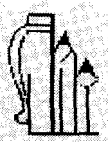
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

Стратегии дифференцирования и позиционирования компании должны изменяться вместе с товаром, рынком и конкурентами. Говоря о *жизненном цикле товара* (ЖЦТ), исходят из следующих положений:

1. Срок службы товара ограничен.
2. Жизнь товара на рынке включает несколько этапов, каждый из них открывает перед продавцом различные возможности и ставит проблемы.
3. На разных стадиях жизненного цикла прибыль, которую приносит товар, варьирует.
4. Каждый этап ЖЦТ требует особого подхода к стратегии в области маркетинга, финансов, производства, сбыта и управления персоналом.

РАЗНОВИДНОСТИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

ЖЦТ характеризуется изменением объемов продаж и получаемой прибыли во времени, графически представляемом в виде кривой, по форме напоминающей колокол (рис. 11.4). На этой кривой можно выделить четыре этапа цикла: внедрение, рост, зрелость и спад:[37]



ПАМЯТКА маркетолога

Роли нишевых «специалистов»

Ключевая идея успешной работы в рыночных нишах — специализация. Компании, которые оперируют в нишах, выбирают одну из следующих ролей:

- *Специализация по конечным пользователям.* Фирма концентрируется на обслуживании какого-то одного типа пользователей. Например, розничный торговец может настраивать аппаратную и программную части компьютера в соответствии с требованиями конкретных потребителей и получать за это премию.
- *Специализация по вертикали.* Компания специализируется на определенном уровне вертикальной цепочки производства-распределения. Например, компания может концентрировать усилия на производстве медной руды, медных полуфабрикатов или готовых изделий из меди.
- *Специализация по размерам покупателей.* Компания сосредоточивается на обслуживании мелких, средних или крупных клиентов. Многие обитатели ниш специализируются на предоставлении услуг небольшим фирмам-покупателям, выпадающим из поля зрения компаний-гигантов.
- *Специализация на особых клиентах.* Компания обслуживает одного или нескольких покупателей. Многие фирмы поставляют продукцию единственному крупному покупателю, такому как *Sears* или *General Motors*.
- *Географическая специализация.* Компания реализует продукцию только в определенной местности или регионе.
- *Товарная специализация.* Компания выпускает или реализует только один товар или товарную линию. Например, она специализируется на производстве линз для микроскопов. Торговая компания может заниматься продажами только галстуков.
- *Специализация на производстве товара с определенными характеристиками.* Например, калифорнийское агентство *Rent-a-Wreck* сдает в аренду только подержанные, видавшие виды машины.
- *Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей.* Компания адаптирует свои товары к индивидуальным потребностям клиентов.
- *Специализация на определенном соотношении цена/качество.* Компания фокусирует внимание на производстве высококачественной либо, наоборот, дешевой продукции. Например, *Hewlett-Packard* специализируется на производстве калькуляторов высокого качества по высокой цене.
- *Специализация на обслуживании.* Фирма предлагает одну или несколько услуг, которые не предоставляются другими компаниями. Примером служит банк, который принимает заявки на выдачу кредита по телефону и доставляет заемщикам необходимую сумму с помощью курьеров.
- *Специализация на каналах распределения.* Фирма специализируется на обслуживании единственного канала сбыта. Например, компания по производству безалкогольных напитков выпускает их в емкостях большого объема и реализует продукцию только в магазинчиках при автозаправочных станциях.

1. **Внедрение** — медленное увеличение объема продаж товара после его поступления на рынок. В связи с большими затратами компании на данном этапе продажи товара не приносят прибыли.
2. **Рост** — период быстрого признания товара потребителями и значительного увеличения прибыли.
3. **Зрелость** — период замедления темпов роста объема продаж, поскольку товар нашел признание у большой группы покупателей. Прибыль стабилизируется или начинает снижаться за счет роста затрат на маркетинговые мероприятия, проводимые в целях отражения атак конкурентов.
4. **Спад** — период снижения объема продаж товара и уменьшения прибыли.

Концепция ЖЦТ может использоваться для анализа товарной категории в целом (спиртные напитки), разновидности товара (крепкие напитки), отдельного (водка) и торговой марки («Smirnoff»). Но не все товары имеют ЖЦТ, описываемый колоколообразной кривой.[38] Три наиболее часто встречающиеся формы представлены на рис. 11.5.

поскольку необходимо: 1) информировать потенциальных потребителей о новом, еще не известном товаре; 2) убедить их опробовать товар; 3) обеспечить его реализацию через предприятия розничной торговли.[46] Основные усилия по сбыту товаров компания направляет на привлечение потребителей, наиболее подготовленных к совершению покупки (обычно это представители групп с высоким уровнем дохода). Кроме того, цены на новый товар на данном этапе достаточно высоки, что обусловлено относительно высокими издержками производства.

Компания, которая готова представить рынку новый товар, должна определить наиболее выгодный момент его «первого бала». Перед пионером рынка открываются огромные возможности, но в то же время он рискует больше других и несет самые высокие расходы. Выход на рынок вслед за другими компаниями имеет смысл в том случае, если фирма предлагает потребителям передовую технологию, качество и сильную марку.

В эпоху сокращения продолжительности жизненных циклов особое значение имеет уменьшение периода разработки. Опыт показывает, что «первопроходцы» получают наибольшие преимущества. Согласно исследованиям, товары, появившиеся на рынке на полгода позднее пионеров рынка — при одинаковом уровне бюджета, — в первые 5 лет приносят в среднем на 33% меньше прибыли, а уменьшение в прибыли товаров, появившихся на рынке вовремя, но с 50%-ным превышением бюджета, составляет всего 4%.[47]

Большинство исследований подтверждают, что пионеры обычно получают бóльшие преимущества в сравнении как с ранними, так и с «припозднившимися» последователями.[48] Такие компании, как *Campbell's, Coca-Cola, Hallmark, Amazon.com*, занимают доминирующее положение на рынке. Из 25 фирм, которые были лидерами на рынке в 1923 г., 19 сохранили свои позиции и в 1983 г. — 60 лет спустя.[49] А в секторе производителей промышленных товаров успешно функционируют 66% первопроходцев и только 48% их первых последователей.[50]

В чем же источник преимуществ первого игрока?[51] Если его товар удовлетворит первых пользователей, они запомнят название его торговой марки. Кроме того, пионер рынка является «законодателем», задающим стандарт товарной категории — те атрибуты, которыми должен обладать данный класс товаров.[52] Определенную роль играет и инерция покупателей. Марка-пионер обычно нацелена на центральный сегмент рынка, что привлекает к ней значительную потребительскую аудиторию. Производитель-первопроходец пользуется рядом таких преимуществ, как эффект масштаба, технологическое лидерство, наличие уникального оборудования (т. е. вход на рынок защищен достаточно высокими барьерами), более высокий уровень повторных покупок. Он может эффективнее распределять маркетинговый бюджет. В распоряжении не теряющего бдительности пионера имеются некоторые стратегии, позволяющие ему сколь угодно долго оборонять лидирующие позиции.[53]

Но перечисленные преимущества первого игрока отнюдь не гарантированы.[54] Вспомним судьбу таких марок, как «Bowmar» (микрокалькуляторы), «Apple Newton» (карманный компьютер), «Netscape» (интернет-браузер), «Reynolds» (шариковые ручки) и «Osborne» (портативные компьютеры), — первопроходцев, не выдержавших конкуренции последователей. Исследование С. Шнаарса, в котором проанализировано развитие 28 отраслей, где «имитаторы» превзошли «новаторов»,[55] позволило идентифицировать ряд слабых мест неудачливых первооткрывателей: низкое качество новой продукции, ее неправильное позиционирование, несвоевременный выход на рынок (опережающий спрос), чрезмерные издержки, связанные с разработкой и производством новой продукции, невозможность вследствие недостатка ресурсов помешать вступлению на рынок крупных компаний, некомпетентность руководителей компании. Стратегии же удачливых последователей включали снижение цен на товары, последовательность в усовершенствованиях товара или использование «грубой рыночной силы». Никто из нынешних лидеров рынка персональных компьютеров — включая *Dell, Gateway* и *Acer* — не был в числе первопроходцев.[56]

П. Голдер и Дж. Теллис вообще считают, что преимущества первых игроков преувеличены.[57] Эти исследователи различают *изобретателя* (автора идеи новой категории товаров), *пионера производства* (автора первой рабочей модели товара) и *пионера рынка* (первого продавца нового товара). Неудачи постигают первопроходцев значительно чаще, чем принято думать, а настоящий успех зачастую сопутствует не им, а обладающим достаточными ресурсами «чутким» рыночным лидерам. Далеко не все потеряно и для «припозднившихся последователей». Достаточно вспом-

нить о том, как *IBM* одолела компанию-пионера *Sperry* (мэйнфреймы), *Matsushita* потеснила *Sony* на рынке видеомагнитофонов, *GE* одолела *EMI* (оборудование для томографии).

Дж. Теллис и П. Голдер установили следующие 5 факторов долговременного рыночного лидерства: ви́дение массового рынка, настойчивость, постоянные инновации, финансовая поддержка, эффективное использование основных средств.[58] Другое исследование показало важность принципиальной новизны продукта.[59] Когда пионер создает рынок с помощью действительно нового товара, такого как «Segway Human Transporter», его выживание может оказаться весьма проблематичным. В случае поэтапной инновации, как это было с MP3, вероятность выживания оказывается намного более высокой.

Пионеру необходимо отчетливо представлять себе товарные рынки, на которые он собирается выходить. При этом он всегда должен помнить о невозможности «объять необъятное» (т. е. выйти на все перспективные рынки одновременно). Предположим, что проведенное сегментирование рынка позволило идентифицировать несколько групп потенциальных покупателей (рис. 11.7). Фирма-пионер должна проанализировать возможную прибыль от реализации каждого товара в отдельности и общую прибыль и только затем разрабатывать план выхода на рынок. Так, компания-пионер планирует сначала выйти на товар-рынок P_1M_1, после чего намеревается предложить этот товар следующему рынку (P_1M_2), затем, удивив конкурентов, выпустить на рынок еще один продукт, разработанный специально для второго рынка (P_2M_2), и наконец, внедрить еще один новый вид товара на первый рынок (P_3M_1). Если этот план игры сработает, первопроходец завладеет значительной долей первых двух сегментов, предложив им 2 или 3 новых товара.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ НА ЭТАПЕ РОСТА

На этапе роста ЖЦТ отмечается резкое увеличение объемов продаж. Потребители, «признавшие» товар с момента его появления на рынке, будут продолжать покупать его, и их примеру последуют другие. На рынке появляются новые конкуренты, которых привлекают возможности производства товара в большом объеме и получения высоких прибылей. Они предлагают продукты, наделенные новыми свойствами, и находят новые маркетинговые каналы.

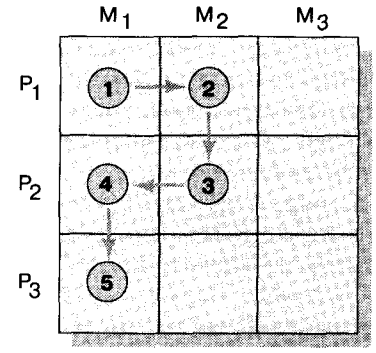


Рис. 11.7. Долгосрочное планирование рыночной экспансии (P_i — товар i; M_j — рынок j)

В зависимости от темпов увеличения спроса цены на товар остаются на прежнем уровне или немного снижаются. Компании же стремятся удержать затраты на продвижение товара на прежнем уровне или немного увеличивают их (чтобы выдержать конкуренцию), а также продолжают привлекать потенциальных потребителей с помощью рекламы и маркетинговых усилий. Прибыль от увеличения объема продаж растет гораздо быстрее, чем издержки, что приводит к уменьшению соотношения затрат на рекламу и объема продаж. Увеличение прибыли на данном этапе объясняется тем, что издержки на рекламу распределяются на больший объем продаж и удельные производственные затраты сокращаются быстрее, чем уменьшается цена товарной единицы (вспомним кривую опыта). Менеджменту компании необходимо своевременно определить момент замедления темпов роста производства и перейти к реализации новых маркетинговых стратегий.

Для максимального продления этапа роста фирма может обратиться к следующим стратегиям:

- Улучшить качество товара, придать ему новые свойства, поработать над его стилем.
- В целях защиты основного товара выпустить новые его модели и модификации (увеличить число размеров, вкусов и т. д.).
- Выйти на новые сегменты рынка.
- Расширить действующие маркетинговые каналы и найти новые.
- Переключиться с рекламы, направленной на увеличение осведомленности о товаре, на рекламу, развивающую предпочтение к нему.
- Снизить цены, чтобы привлечь следующий пласт потребителей, более чувствительных к цене.

На этапе роста компания должна выбрать между значительной долей рынка и высокой текущей прибылью. Вкладывая деньги в усовершенствование товара, стимулирование его сбыта и распределение, она имеет возможность занять господствующее положение на рынке. Но при этом фирма отказывается от сиюминутной прибыли в надежде на то, что долгосрочные стратегии принесут ей гораздо большую прибыль.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ НА ЭТАПЕ ЗРЕЛОСТИ

В некоторый момент существования товара на рынке темпы роста объемов его продаж начинают замедляться, наступает стадия его условной зрелости. По длительности этап зрелости обычно превосходит все остальные стадии ЖЦТ и ставит сложные задачи в сфере маркетингового управления. *Большинство товаров на рынке находится в стадии зрелости, следовательно, и маркетинг менеджмент следует перестраивать в расчете на «зрелый» товар.*

В этапе зрелости выделяют три фазы: роста, стабильности и начала старения. Вступление в первую фазу означает замедление темпов роста продаж, стабилизацию системы каналов распределения. Во второй фазе вследствие насыщения рынка объем продаж сохраняется на постоянном уровне. Большинство потенциальных потребителей уже опробовали товар, и показатели объемов продаж зависят от численности населения и потребностей в замене. В третьей фазе абсолютный уровень объемов продаж начинает сокращаться, поскольку интересы потребителей переключаются на другие товары.

Замедление темпов роста объемов продаж приводит к увеличению запасов готовой продукции, что, в свою очередь, ведет к обострению конкуренции. Конкуренты стремятся найти и занять свободные ниши рынка, все чаще прибегают к продаже товаров по сниженным ценам, усиленно рекламируют продукт и стараются заключить льготные сделки с потребителями и торговлей. Растут ассигнования на исследования и разработки в целях усовершенствования товаров, создания их новых модификаций и расширения ассортиментной группы. Из борьбы выбывают наиболее слабые конкуренты. В итоге на рынке остаются только прочно закрепившиеся компании, основная цель которых — получение конкурентных преимуществ.

Господствующее положение на рынке занимают несколько гигантов, — ими могут быть лидер по качеству, лидер по сервису и лидер по издержкам. Они обслуживают весь рынок и получают прибыль главным образом за счет большого объема производства и низких издержек. Гиганты окружены множеством фирм, занявших различные рыночные ниши (компаний, специализирующихся на обслуживании одного сегмента рынка, на производстве одного товара, а также ориентирующихся на индивидуальных клиентов). Руководители фирмы, работающей на «зрелом» рынке, должны решить: стоит ли вступать в борьбу за место в «большой тройке» в расчете на высокие объемы производства и низкие издержки или обратиться к стратегии занятия ниши, когда основным источником прибыли является разница между себестоимостью и ценой продажи товара. Иногда рынок разделяется на дорогой и дешевый сегменты, и рыночные доли фирм, находящихся посередине, уменьшаются. Вот как сумел справиться с такой ситуацией шведский производитель бытовой техники *Electrolux*.

Electrolux AB

В 2002 г. *Electrolux* столкнулся с проблемой быстрой поляризации рынка. Азиатские компании с низкими производственными издержками, такие как *Haier*, *LG* и *Samsung*, сбивали цены, а более солидные конкуренты, такие как *Bosch*, *Sub-Zero* и *Viking*, росли в ущерб брендам среднего ценового эшелона. Новый президент *Electrolux* Ханс Страберг решил покинуть средний ценовой эшелон, для чего нужно было переосмыслить желания и потребности покупателей. Он сегментировал рынок в соответствии со стилями жизни и моделями совершения покупок 20 разных типов потребителей. Теперь *Electrolux* успешно продает свои паровые котлы покупателям, нуждающимся в системах обогрева дома, а компактные посудомоечные машины, изначально предназначенные для малогабаритных кухонь, более широкому сегменту покупателей, которым требуется часто мыть посуду. Компаниям, застрявшим посередине зрелого рынка, Страберг дает такой совет: «Начните с потребителей и выясните, каковы их скрытые потребности и с какими проблемами они сталкиваются... затем сами соедините элементы этого пазла вместе, чтобы выяснить, что в действительности хотят иметь люди. Генри Форд как-то сказал: "Если бы я спрашивал людей, что они действительно хотят, то я создал бы более быстрых лошадей или что-нибудь в этом роде. Вы должны представить себе, что им требуется на самом деле, хотя они и не могут выразить это словами"».[60]

На этапе зрелости некоторые компании отказываются от производства товаров, пользующихся наименьшим спросом у потребителей, предпочитая направить ресурсы на выпуск наиболее прибыльных, а также новых товаров. При этом они нередко игнорируют высокий потенциал существующих зрелых рынков и устаревающих продуктов. Одно время предполагалось, что такие отрасли промышленности, как автомобилестроение, производство мотоциклов, телевизоров, часов и фотоаппаратов, находятся в стадии зрелости. Но японские производители, предложив потребителям новые ценности, доказали обратное.

МОДИФИКАЦИЯ РЫНКА. Компания может добиться увеличения числа покупателей «зрелых» марок товаров, оперируя двумя факторами, определяющими объем продаж:

Объем продаж = Число пользователей марочного товара × Интенсивность индивидуального потребления, как это показано в табл. 11.1.

МОДИФИКАЦИЯ ТОВАРА. Фирма имеет возможность стимулировать рост объемов продаж путем совершенствования таких характеристик товара, как качество, свойства и стиль. Стратегия *улучшения свойств* направлена на изменение характеристик товара (например, размера, веса, материалов, добавок, аксессуаров), делающих его более универсальным, безопасным или удобным.

МОДИФИКАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ. Нередко компания стремится стимулировать продажи с помощью модификации одного или нескольких элементов комплекса маркетинга — в особенности цены, дистрибуции и коммуникаций. Ей следует также оценить вероятность успеха любого изменения в терминах его влияния на новых и существующих покупателей.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ НА ЭТАПЕ СПАДА

Снижение объема продаж товара объясняется рядом причин, в том числе техническим прогрессом, изменением вкусов потребителей и обострением конкуренции на внутреннем и внешних рынках. Следствием являются затоваривание, снижение цен и уменьшение прибыли производителя. Снижение объемов сбыта может происходить медленно, как это было со швейными машинами или компьютерными дискетами. Возможно, объем продаж достигнет нулевой отметки либо на длительное время замрет на низком уровне. Такие структурные изменения отличаются от краткосрочных сокращений продаж, вызванных теми или иными типами маркетинговых кризисов. Во вставке «Маркетинг изнутри: управление кризисом торговой марки» описываются стратегии для бренда, временно оказавшегося в трудном положении.

На этапе сокращения объема продаж и падения прибыли некоторые фирмы покидают рынок. Оставшиеся компании могут уменьшить число предлагаемых ими товаров и отказаться от наименее эффективных каналов распределения, уйти с незначительных сегментов рынка, а также

Таблица 11.1

Способы повышения объема продаж

Увеличить число пользователей	Увеличить частоту использования товара потребителями
Сделать своими покупателями нынешних непользователей товара. Ключевой предпосылкой роста объема воздушных перевозок является постоянный поиск новых клиентов, которым авиакомпании демонстрируют преимущества воздушной доставки грузов в сравнении с наземной	*Убедить покупателей использовать товар в большем числе случаев.* Используйте суп «Campbell's» на перекус. Используйте уксус «Heinz» для мытья окон
Выход на новые сегменты рынка. Когда *Goodyear* решила продавать шины через розничные сети *Wal-Mart*, *Sears* и *Discount Tire*, ее доля рынка за первый год продаж в этих магазинах немедленно выросла	*Убедить покупателей потреблять каждый раз больше товара.* Выпивайте стакан апельсинового сока большего объема
Привлечь на свою сторону клиентов компаний-конкурентов. Производитель салфеток для лица «Puffs« всегда страстно желал переманить покупателей «Kleenex»	*Убедить покупателей использовать товар новыми способами.* Используйте нейтрализатор кислоты «Tums» как добавку кальция

урезать бюджет мероприятий по продвижению и снизить цены.

В отсутствие очень веских причин для сохранения слабого продукта следует принять решение о прекращении «мучений», ибо поддержание его существования обходится фирме очень дорого — и издержки не ограничиваются прямыми убытками. Зачастую такие товары требуют неадекватно большого внимания менеджмента, частого изменения цены, они отличаются мелкосерийностью производства, перестройка которого сопряжена с высокими затратами. Им необходимы дополнительная реклама и напряженные усилия торгового персонала, которые могли быть направлены на повышение рентабельности «здоровой» продукции. При этом слабые товары не пользуются доверием со стороны потребителей, бросают тень на имидж компании. Истинная цена «жалости» или приверженности таким товарам выясняется по прошествии определенного времени. Нежелание избавиться от стареющих товаров не позволяет менеджменту активно заняться реализацией новых проектов. Слабые продукты негативно влияют на структуру товарного портфеля фирмы, предстающей перед публикой предприятием, изо всех сил цепляющимся за старое.

К сожалению, большинство производителей не имеют продуманной политики в отношении «стареющего» товара.

Управление «стареющими» товарами требует от компании решения ряда задач. Первая из них — выявление товаров, вступивших в стадию спада. Многие компании создают рабочие группы по анализу рентабельности товара, в которые входят специалисты, занятые в области маркетинга, исследований и разработок, производства и финансов. Они разрабатывают систему прогнозирования наступления стадии спада, исследуют рыночные тенденции. К ним поступают сведения о доле рынка каждого товара, ценах, издержках и прибыли. Далее с помощью компьютерных программ проводится анализ информации, который призван облегчить менеджерам определение «подозрительных» товаров. Менеджеры заполняют специальные рейтинговые формы, в которых указывают предполагаемые объемы продаж товара и полученную прибыль в случае, если маркетинговая стратегия останется неизменной, и в случае, если она будет скорректирована. Специалисты изучают эту информацию и выносят рекомендации по каждому производимому товару (сохранить, модифицировать или ликвидировать).[61]

Некоторые компании покидают рынок товаров, жизненный цикл которых находится на стадии спада, раньше других. Многое зависит от наличия в отрасли барьеров на выходе и их «высоты».[62] Чем ниже такие барьеры, тем легче компании расстаться с отраслью и тем соблазнительнее для других фирм продолжить работу на данном рынке, попытаться переманить к себе оставшихся «беспризорными» клиентов и увеличить объем продаж товаров. Например, корпорация *Procter & Gamble* в свое время не отказалась от производства жидкого мыла и, когда ее «нервные» конкуренты покинули рынок, получила хорошую прибыль.

Стратегия компании зависит также от относительной привлекательности отрасли и от конкурентоспособности компании в ней. Компания с прочными позициями в непривлекательной отрасли должна подходить к вопросу сокращения своей деятельности в этой отрасли избирательно. Компания с прочными позициями в привлекательной отрасли должна задумываться о наращивании своих инвестиций. Компании, успешно омолаживающие свои зрелые товары, часто делают это, придавая своим товарам дополнительную ценность.

Стратегия компании на этапе спада определяется тем, к чему она более склонна: отказаться от старого товара или «*собирать урожай*». Последняя предполагает постепенное сокращение издержек, связанных с производством товара, с одновременным поддержанием уровня сбыта. Первыми под сокращение попадают бюджет исследований и разработок, а также расходы на закупки и обслуживание производственного оборудования. Компания может также уменьшить затраты на обеспечение качества товара, сократить численность торгового персонала, объем предоставляемых услуг и расходы на рекламу. Одновременно менеджмент фирмы должен сделать это так, чтобы потребители, конкуренты и даже сотрудники фирмы не смогли понять, что она намерена постепенно выйти из дела. «Сбор урожая» — весьма трудноосуществимая стратегия. Но она успешно применялась в отношении многих стареющих продуктов, тем более что при условии сохранения объема продаж «жатва» существенно увеличивает размер денежного потока компании.[63]

Если товар обладает хорошей репутацией, компания, возможно, сможет продать его другой фирме. Есть фирмы, специализирующиеся на по-

Маркетинг изнутри

Управление кризисом торговой марки

Менеджеры по маркетингу должны понимать, что рано или поздно кризис бренда станет неизбежен. *Whole Foods*, *Taco Bell*, *JetBlue*, а также бренды производителей игрушек и кормов для животных сталкивались с опасными кризисами своих торговых марок, а *AIG*, *Merrill Lynch* и *City* оказались втянутыми в инвестиционные скандалы, подорвавшие доверие к ним рядовых потребителей финансовых услуг. В итоге возникают следующие эффекты: 1) падение продаж; 2) снижение эффективности маркетинговой поддержки товара; 3) повышение чувствительности к маркетинговым инициативам конкурентов и 4) ослабление влияния маркетинговых усилий фирмы на конкурирующие бренды.

В общем случае чем прочнее капитал бренда и корпоративный имидж — особенно в плане правдоподобия и способности вызывать доверие, тем выше вероятность того, что фирма сможет выдержать надвигающуюся бурю. Однако для этого требуются тщательная предварительная подготовка и умелая реализации программы антикризисного управления. Как показал пример умелых действий *Johnson & Johnson* в истории с препаратом «Tylenol», крайне важно, чтобы потребители видели, что фирма реагирует на кризис быстро и искренне. Они должны почувствовать, что фирма действительно заботится о них. Одного, даже самого внимательного, выслушивания жалоб недостаточно.

Чем дольше фирма медлит с ответной реакцией на кризис, тем с большей вероятностью у потребителей сформируется негативное впечатление под влиянием неблагоприятных репортажей в СМИ и устных высказываний потребителей. Еще хуже то, что они могут почувствовать неприязнь к бренду и начать переключаться на бренды конкурентов. Упреждающее обращение к проблеме с помощью PR и, возможно, рекламы поможет успешно ее избежать.

Рассмотрим историю *Perrier*. В 1994 г. *Perrier* была вынуждена остановить производство во всем мире и изъять из продажи все свои товары, после того как следы канцерогенного вещества бензола были обнаружены в недопустимых количествах в ее бутилированной воде. На протяжении нескольких недель фирма давала различные объяснения случившегося, что вызывало у покупателей недоумение и скептицизм. Возможно, самые серьезные последствия имело полное отсутствие товаров фирмы на полках магазинов в течение трех месяцев. Несмотря на дорогостоящую рекламную кампанию по повторному выводу товаров «Perrier» на рынок, торговая марка безуспешно пыталась восстановить утраченные позиции, и год спустя ее продажи составляли менее половины от прежнего уровня. Поскольку ключевая ассоциация «Perrier» с «чистотой» перестала существовать, то у этой торговой марки не нашлось других убедительных точек отличия от конкурентов. Потребители и ритейлеры быстро нашли подходящие товары-заменители, и бренд так никогда и не восстановил утраченных позиций. В конце концов его купила *Nestle SA*.

Во-вторых, чем более искренней будет реакция фирмы — в виде публичного признания негативного влияния на потребителей и готовности предпринять необходимые действия, тем с меньшей вероятностью у потребителей сформируется негативное отношение к бренду. Когда потребители сообщили о найденных ими осколках стекла в баночках с детским питанием, *Gerber* попыталась убедить общественность в отсутствии технологических проблем на ее предприятиях, но наотрез отказалась изымать свою продукцию из магазинов. Когда через два месяца ее рыночная доля снизилась с 66 до 52%, официальный представитель компании признал: «Нежелание изымать детское питание из магазинов создало впечатление, что наша компания не заботится о потребителях».

Источники: Norman Klein and Stephen Greiser, "The Perrier Recall: A Source of Trouble", Harvard Business School Case № 9-590-104 и "The Perrier Relaunch", Harvard Business School Case № 9-590-130: Harald Van Heerden, Kristiaan Helser, and Marnik G. Dekimpe, "The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness", *Marketing Science* 26 (March-April 2007), pp. 230–45.

купке и оживлении «брендов-сирот» или «брендов-призраков», которые крупные фирмы готовы продать или которые оказываются на грани банкротства, например «Linens n'Thing», кофе «Folgers» и «Brim», болеутоляющее средство «Nuprin» и шампунь «Salon Selective».[64] Такие фирмы стремятся с выгодой использовать сохранившуюся осведомленность рынка о марочном товаре, чтобы разработать стратегию его оживления. *Reserve Brands* решила купить «Eagle Snack», так как исследования показали, что 6 из 10 взрослых людей помнят эту торговую марку. Как отметил испол-

нительный директор *Reserve*: «Сейчас для достижения такой осведомленности о бренде пришлось бы потратить от $300 млн до $500 млн».[65]

Если производитель не в состоянии найти покупателей на свои товары, он должен принять решение о том, насколько быстро они будут изыматься из ассортимента, в каких объемах будут поддерживаться товарно-материальные запасы и на каком уровне будет осуществляться обслуживание оставшихся пользователей.

АРГУМЕНТЫ В ПОДДЕРЖКУ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

В табл. 11.2 сведены характеристики, маркетинговые цели и маркетинговые стратегии для четырех этапов жизненного цикла товара. Концепция ЖЦТ помогает маркетологам интерпретировать динамику товара и рынка, осуществлять планирование и контроль и составлять прогнозы. Одно недавнее обследование 30 товарных категорий позволило выявить несколько общих закономерностей, имеющих отношение к ЖЦТ.[66]

- Новые потребительские товары длительного пользования демонстрируют хороший старт, в результате чего их продажи растут приблизительно на 45% в год, но для них характерны также и резкие провалы, когда продажи могут снижаться на 15% в год.
- Замедление происходит в 34% проникновения на рынок, перед тем как большинство домохозяйств обзаведутся новым товаром.
- Этап роста продолжается немногим более восьми лет и, по видимому, не имеет тенденции к сокращению.
- Накопление информации приводит к тому, что люди со временем с большей вероятностью покупают товар, если он уже имеется у других, вместо того чтобы тщательно оценивать товар самим. Соответственно и товарные категории, демонстрирующие быстрый рост продаж вначале, демонстрируют резкий спад продаж в неблагоприятных условиях.

КРИТИКА КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

Теория ЖЦТ нередко подвергается критике. Ее противники утверждают, что модели жизненных циклов слишком разнообразны, а рассматриваемые периоды весьма различаются по длительности. Кроме того, критики обвиняют производителей в том, что те часто сами не знают, на какой стадии развития находится выпускаемый ими товар (товар может рассматриваться как «состарившийся», хотя в действительности он вышел на промежуточный уровень, предшествующий новому подъему). Критики утверждают, что структура ЖЦТ является не столько «курсом», которому должен следовать отдел продаж, сколько результатом реализации маркетинговой стратегии, и что умелый маркетинг способен обеспечить товару непрерывный рост.[67]

ЭВОЛЮЦИЯ РЫНКА

В концепции ЖЦТ рассматривается прежде всего динамика развития конкретного товара или торговой марки, а не общая рыночная ситуация. Но менеджмент каждой компании должен иметь четкое представление об эволюции *рынка*, о том, как рынок реагирует на возникновение новых потребностей, конкурентов, технологий, каналов распределения и других инноваций.[68] В процессе эволюции рынка не может не изменяться и статус отдельных товаров или торговых марок. Подобно товарам, рынки в своем развитии также проходят через четыре этапа: возникновения, роста, зрелости и спада. Рассмотрим для примера эволюцию рынка бумажных полотенец.

Рынок бумажных полотенец

Рассмотрим эволюцию рынка бумажных полотенец. Обычно домохозяйки пользуются на кухне хлопчатобумажными и льняными скатертями и полотенцами. Компания, производящая товары из бумаги, в поисках выхода на новые рынки разработала бумажные полотенца, что привело к «кристаллизации» латентного рынка. Вскоре на новом рынке появились и другие производители. Количество марок данного товара неуклонно возрастало, что привело к фрагментации рынка. Перенасыщенность отрасли вынудила компании направить усилия на поиск и разработку новых, ценностных аспектов продукта. Скажем, один из производителей, узнав о жалобах потребителей на низкие абсорбционные свойства товара, приступил к выпуску полотенец, хорошо впитывающих воду, что тут же привело к увеличению его рыночной доли. Но стадия рыночной консолидации была недолгой, поскольку конкуренты выбросили на рынок свои версии-аналоги. Рынок вновь вступил в стадию фрагментации. Затем один из производителей представил «сверхпрочные» полотенца. Последние были так же быстро скопированы конкурентами. По аналогичному сценарию развивались события и при появлении «безволоконных» полотенец. Все эти процессы привели к тому, что на смену исходному продукту

Таблица 11.2

Жизненный цикл товара: характеристики, цели и стратегии

	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Характеристики				
Объем продаж	Небольшой	Быстрорастущий	Достигает пика	Уменьшающийся
Затраты в расчете на одного покупателя	Большие	Средние	Низкие	Низкие
Прибыль	Отрицательная	Растущая	Высокая	Уменьшающаяся
Покупатели	Новаторы	Раннее большинство	Позднее большинство	«Увальни»
Численность конкурентов	Небольшая	Растущая	Стабильная, начинает снижаться	Убывающая
Цели маркетинга				
	Создание осведомленности о товаре и стимулирование пробных покупок	Максимизация доли рынка	Максимизация прибыли при сохранении доли рынка	Уменьшение расходов и извлечение оставшейся прибыли
Стратегии				
Товар	Предложение базового товара	Предложение дополнений к товару, услуг, расширенной гарантии	Диверсификация брендов и моделей	Ликвидация «слабых»
Цена	«Издержки плюс»	Устанавливается с целью проникновения на рынок	Устанавливается в соответствии с ценами конкурентов	Снижается
Дистрибуция	Селективная	Интенсивная	Еще более интенсивная	Селективная: отказ от неприбыльных торговых точек
Реклама	Создание осведомленности о товаре среди раннего большинства и дилеров	Создание осведомленности и заинтересованности в товаре на массовом рынке	Подчеркивание отличий торговых марок и их выгод	Сокращение до уровня, необходимого для удержания наиболее лояльных покупателей
Стимулирование сбыта	Активное, с целью привлечения к пробным покупкам	Уменьшается в связи с активным потребительским спросом	Увеличивается для поощрения переключения с других марок	Снижается до минимума

пришел набор товаров, обладающих различными абсорбционными и прочностными характеристиками и функциональным назначением. Эволюцию рынка определили инновации и конкуренция.

МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СПАДА

С учетом существования циклов деловой активности всегда следует ожидать наступления экономического спада, подобного произошедшему в 2008–2010 гг. во многих частях мира. Несмотря на сокращение финансирования маркетинговых программ и усиление требований к их эффективности, некоторые фирмы сумели выжить — и даже преуспеть — в период недавней рецессии. Ниже приводится пять правил, повышающих шансы на успех в период экономического кризиса.

ИССЛЕДУЙТЕ ВЫГОДЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Имеет ли смысл делать инвестиции во время рецессии? Хотя недавний экономический спад по-

ставил многие фирмы в трудное положение, накопленный за последние 40 лет опыт свидетельствует о том, что тот, кто инвестировал в период рецессии, в среднем с большей вероятностью повышал свое благосостояние в сравнении с теми, кто сокращал свои инвестиции.[69]

При этом объем инвестиций не играет решающей роли. Фирмы, которые в период рецессии получали наибольшие выгоды от инвестиций в маркетинг, часто оказывались наиболее способными к использованию таких рыночных преимуществ, как наличие привлекательного нового товара, ослабление конкурента или расширение прежде незначительного целевого рынка. Маркетологам необходимо исследовать потенциальные выгоды и доходы от инвестиций, осуществляемых с целью использования рыночных возможностей. Вот примеры двух компаний, принявших такое решение.

- *General Mills* увеличила расходы на маркетинг в 2009 финансовом году на 16%, что обеспечило ей рост доходов на 8% до $14,7 млрд и увеличение прибыли от основной деятельности на 4%. Как объяснял исполнительный директор компании Кен Пауэлл: «Мы считаем, что ситуация, в которой потребители ходят в магазин чаще и больше думают о приготовлении еды дома, прекрасно подходит для создания бренда, напоминающего потребителям о наших продуктах».[70]
- Британская сеть супермаркетов *Sainsbury* начала кампанию с использованием рекламы и демонстраций в местах продаж под девизом «Накорми свою семью за пять фунтов», созвучным ее корпоративному слогану «Попробуй сегодня что-нибудь новенькое», чтобы стимулировать потребителей к опробованию новых рецептов, позволяющих недорого накормить семью.

БУДЬТЕ БЛИЖЕ К ПОКУПАТЕЛЯМ

В трудные времена у потребителей могут изменяться желания и возможности, привычные места и способы совершения покупок и даже то, что они хотели бы слышать от фирмы. Экономический спад — это возможность для маркетологов еще больше узнать о том, что думают, чувствуют и делают потребители, особенно составляющие лояльную клиентуру, которая во многом обеспечивает прибыльность бренда.[71]

Фирмы должны квалифицировать любые изменения как временные корректировки относительно непрерывно происходящих сдвигов.[72] Исполнительный директор *Eaton* Алекс Катлер так объяснял причины, по которым в период рецессии нужно смотреть вперед: «Это время, когда фирмам не следует думать, что будущее окажется подобным прошлому. И это относится к любому аспекту — экономическому росту, предложениям ценности или степени государственного регулирования».[73]

В нижней точке рецессии обследование 1 тыс. американских домохозяйств, проведенное *Booz & Company*, показало, что 43% из их стали чаще питаться дома и 25% сократили расходы на хобби и спортивные увлечения. В обоих случаях респонденты заявляли, что они, вероятно, поступили бы точно так же, даже когда ситуация в экономике улучшится.[74] В условиях, когда уверенность потребителей в своем будущем находится на самом низком уровне за последние десятилетия, характер расходов меняется во многих отношениях. Как отмечал один аналитик розничного рынка: «Домохозяйки, которые раньше покупали каждому члену семьи свою марку шампуня, теперь покупают одну большую упаковку дешевого шампуня на всех».[75]

Потенциальная ценность и прибыльность некоторых целевых потребителей может меняться. Маркетологи должны оценивать этот фактор для более тонкой настройки своих программ и использования новых идей. После неудачной попытки продаж сверхмодной одежды молодежной покупательской аудитории *Old Navy* стала нацеливать свои маркетинговые послания на знающих цену деньгам молодых матерей, покупающих одежду для себя и для членов своей семьи.[76]

ПЕРЕСМОТРИТЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА

Распределение бюджета может оказаться жестким и не изменяющимся в достаточной степени для адекватного отражения непостоянной маркетинговой среды. Мы неоднократно наблюдали, как распространение Интернета, повышение функциональных возможностей мобильных телефонов и возросшая важность мероприятий, опыта и эмоций как маркетинговых возможностей за каких-то пять лет кардинально изменили маркетинговые коммуникации и каналы дистрибуции.

Рецессия предоставила маркетологам возможность внимательно проанализировать, как они

тратят свои деньги. Перераспределение бюджета может открыть новые многообещающие возможности и приведет к отказу от методов работы, которые прежде считались «священными коровами», но теперь больше не приносят желаемых выгод. Возможно, следует отказаться от неэффективных дистрибьюторов и разработать стимулы для мотивации эффективно работающих продавцов товаров.

Маркетинговые коммуникации позволяют проводить разнообразные эксперименты. В Лондоне *T-Mobile* организовала в широком масштабе мгновенные интерактивные «хеппенинги» для информирования о позиционировании своего бренда («Жизнь для обменов») и создания паблисити. Ее видеосюжет «Танец», в котором показаны 400 человек, танцующих на платформе ливерпульской подземки, имел миллионы просмотров на YouTube.[77]

Такие разные фирмы, как риелторское агентство *Century 21* и изготовитель деликатесных бургеров *Robin*, активизировали свою деятельность в Интернете в период рецессии.[78] Почти 120 тыс. действующих в США стоматологических кабинетов столкнулись с большими трудностями в период экономического кризиса, так как многие пациенты предпочли отложить посещение дантиста на более поздний срок. Многие стоматологи активизировали свои маркетинговые усилия и личные контакты с пациентами посредством обращений по e-mail, телефонных звонков и даже сообщений в Twitter о новых материалах и услугах.[79]

ВЫДВИГАЙТЕ НАИБОЛЕЕ УБЕДИТЕЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЦЕННОСТИ

Одна из ошибок, совершаемых в период рецессии, заключается в чрезмерной сосредоточенности на снижении цен и скидках, что может повредить в долгосрочной перспективе бренду и ценовой политике. Маркетологи должны повышать ценность предложений своего бренда и сообщать о них рынку, чтобы потребители могли оценить все финансовые, логистические и психологические выгоды в сравнении с выгодами, предлагаемыми конкурентами.[80] Чем дороже товар, тем важнее становятся эти аспекты ценности. Во время недавней рецессии *GE* изменила рекламу своих стиральных машин «Profile» стоимостью $3500, чтобы подчеркнуть их практичность: эти машины оптимизируют потребление порошка и воды, что позволяет избежать бесцельного расходования ресурсов, и экономят деньги покупателей, продлевая срок службы их вещей благодаря особому режиму стирки.[81]

Маркетологи должны также пересматривать цены, чтобы со временем они не росли и не переставали отражать реальную ценность товара. *Procter & Gamble* использовал «хирургический» подход для снижения цен в отдельных категориях, в которых ее бренды воспринимались как слишком дорогие в сравнении с товарами конкурентов. В то же время она распространяла информацию об инновационности и полезности многих других своих брендов, чтобы гарантировать, что потребители и дальше будут покупать их по цене с премиальной надбавкой. В рекламе «Bounty» утверждалось, что он впитывает влагу лучше, чем «дешевые бренды» бумажных полотенец; в печатной рекламе «Olay Professional Pro-X's Intensive Wrincle Protocol» были такие слова: «Убирает морщины. То, что доктор прописал. За полцены».[82]

ТОНКАЯ НАСТРОЙКА ТОРГОВОЙ МАРКИ И ТОВАРНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Маркетологи должны стремиться к тому, чтобы правильно выбранным покупателям продавались подходящие им товары в подходящем им месте. Они могут анализировать товарные портфели и архитектуру бренда, чтобы гарантировать дифференцирование, нацеливание и поддержку брендам и суббрендам с учетом особенностей их потенциальных покупателей. Бренды предметов роскоши могут выиграть от наличия в их портфелях менее дорогих брендов и суббрендов. Рассмотрим в качестве примера *Armani*.

Armani

Armani дифференцирует свои товарную линию по трем товарным рядам, различающимся по стилю, роскошности, кастомизации и цене. В самом дорогом первом ряду фирма продает изготовленные по индивидуальным заказам товары под марками «Giorgio Armani» и «Giorgio Armani Prive» по цене в несколько тысяч долларов. Во втором ряду предлагает «Emporio Armani» — более доступные современные молодежные изделия — и джинсы «Armani», символизирующие технологичность и экологичность продукции фирмы. В третьем ряду предлагаются «уличные» вариации стиля *Armani* под маркой «AIX Armani Exchange», продаваемые в городских универмагах и торговых зонах. Архитектура бренда

тщательно прорабатывалась, чтобы каждое расширение содержало основное обещание бренда «Armani», но при этом не размывало имидж фирмы. В то же время сохраняется четкая дифференциация, чтобы не сбивать с толку покупателей и минимизировать эффекты каннибализации бренда. В трудных экономических условиях именно недорогие изделия помогают фирме оставаться прибыльной.

Так как разные бренды и суббренды обращаются к разным экономическим сегментам, то те из них, которые нацеливаются на более дешевый край социоэкономического спектра, могут оказаться особенно важными в период рецессии. Такие ориентированные на ценность компании, как *MacDonald's*, *Walmart*, *Costco*, *Aldi*, *Dell*, *E*Trade*, *Southwest Airlines* и *IKEA*, вероятно, окажутся в наибольшем выигрыше. «Spam» — кусок сдобренной специями консервированной ветчины весом в 12 унций в герметичной упаковке — в период рецессии стал продаваться исключительно успешно, так как предлагался по доступной цене и не требовал хранения в холодильнике.[83]

Экономический спад создает также условия для избавления от брендов и товаров с сократившимся числом потенциальных покупателей. В период рецессии, наступившей после трагедии 11 сентября, *Procter & Gamble* продал многие свои стагнировавшие бренды, такие как чистящее средство «Comet», кофе «Folgers» и арахисовое масло «Jif», чтобы сконцентрировать усилия на более привлекательных возможностях роста.

ВЫВОДЫ

1. Лидер рынка владеет наибольшей долей рынка соответствующего товара. Для того чтобы сохранить доминирующее положение, он стремится к расширению совокупного рыночного спроса, пытается защитить свою долю на рынке и, возможно, увеличить ее.
2. Претендент на лидерство в стремлении к расширению своей доли рынка атакует доминирующую компанию-лидера и других конкурентов. Всего в арсенале претендента имеется пять типов стратегии нападения, из которых он выбирает свою, конкретную линию поведения.
3. Последователь — это компания, которая стремится сохранить свою долю рынка, исполняя роли пирата, двойника, имитатора или приспособленца.
4. Компания — обитатель рыночной ниши обслуживает небольшие сегменты рынка, до которых нет дела крупным фирмам. Ключ к работе в нишах — специализация. Нишевые игроки создают предложения, более полно удовлетворяющие потребности определенной группы покупателей, и благодаря этому имеют возможность устанавливать повышенные цены.
5. В условиях современных глобальных рынков определение позиции компании по отношению к конкурентам представляется крайне важным. Но не следует забывать о поддержании баланса внимания, отводимого как покупателям, так и конкурентам.
6. Вследствие изменения на протяжении жизненного цикла товара экономических и конкурентных условий компании обычно несколько раз пересматривают маркетинговые стратегии. Технологии, формы товаров и торговые марки также имеют состоящие из нескольких этапов жизненные циклы, в которых обычно выделяют следующие стадии: внедрение, рост, зрелость и спад. Большинство из представленных сегодня на рынках товаров находятся на этапе зрелости.
7. Каждая стадия ЖЦТ предполагает использование специфической маркетинговой стратегии. Этап внедрения на рынок характеризуется медленным ростом объемов продаж и минимальной прибылью. В случае успеха товар вступает в стадию роста, для которой характерны высокие темпы роста объемов продаж и увеличение прибыли. За стадией роста следует этап зрелости, на котором происходят замедление темпов роста объема продаж и стабилизация прибыли. Наконец, товар вступает в стадию спада. Перед компанией встает задача правильного определения слабых товаров и выработки стратегии по каждому из них. Производство действительно слабых товаров необходимо прекращать, причем делать это с минимальным ущербом для прибыли компании, ее работников и покупателей.
8. Подобно товарам, рынки проходят четыре этапа развития: формирование, рост, зрелость и спад.
9. В период рецессии маркетологам нужно исследовать возможности увеличения инвестиций в маркетинг, стремиться быть ближе к покупателям, пересматривать распределение бюджета, продвигать наиболее убедительные предло-

жения ценности и осуществлять более тонкую настройку бренда и предложений своих товаров.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ТОРГОВЫЕ МАРКИ ИМЕЮТ ОГРАНИЧЕННЫЙ СРОК ЖИЗНИ?

Нередко после того, как бренд начинает сдавать свои позиции на рынке или исчезает вовсе, обозреватели произносят стандартную фразу: «Каждый бренд имеет свой срок», имея в виду, что бренды имеют ограниченное время жизни и от них нельзя ожидать вечного лидерства. Но есть эксперты, доказывающие, что бренды могут жить вечно и что их долгосрочный успех зависит от умений и проницательности маркетологов.

Каково ваше мнение: бренды не могут жить вечно или для старения брендов нет никаких объективных причин?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Выберите отрасль. Классифицируйте представленные в ней фирмы по четырем ролям: лидер, претендент на лидерство, последователь и обитатель ниши. Как вы охарактеризуете природу конкуренции в выбранной вами отрасли? Следуют ли работающие в ней фирмы принципам, рассмотренным в этой главе?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Samsung

Корейский производитель бытовой электроники *Samsung* претерпел серьезную трансформацию, превратившись из поставщика недорогих потребительской изделий, продаваемых их производителями под собственными торговыми марками, в глобального продавца престижной бытовой техники, продаваемой под маркой «Samsung», в частности телевизоров с плоским экраном, цифровых фотоаппаратов, полупроводниковых элементов и мобильных телефонов. Высококачественные мобильные телефоны «Samsung» стали локомотивами роста компании, которая также постоянно предлагает рынку многие инновационные товары, включая первый мобильный телефон с плеером MP3 и первый проигрыватель дисков с лазерной системой Blu-ray.

Первоначально *Samsung* сосредоточивал усилия на объеме продаж и достижении доминирования на рынке, а не на рентабельности. Однако в период азиатского финансового кризиса конца 1990-х гг., когда другие корейские *chaebol* рухнули под тяжестью накопленных долгов, *Samsung* стал использовать другой подход. Он сократил издержки и сделал акцент на качестве и производственной гибкости, что позволило его бытовой электронике преодолевать путь от конструкторского отдела до полок в магазинах за шесть месяцев. *Samsung* инвестировал большие средства в инновации и сосредоточился на своем бизнесе по производству микросхем памяти, который стал надежной «дойной коровой» и быстро превратил компанию в крупнейшего производителя таких микросхем в мире. В 2000-х гг. компания продолжала вкладывать средства в исследования и разработки (ИР), потратив в 2005–2010 гг. на эти цели $40 млрд. Такое постоянное внимание к ИР и расширение сферы применения цифровой техники позволили *Samsung* выводить на рынок широкий ассортимент электронных устройств под своим мощным зонтичным брендом. Фирма также наладила партнерство с давним лидером рынка *Sony* с целью построения в Южной Корее современного завода по производству дисплеев на жидких кристаллах и подписала важное соглашение о совместном использовании 24 тыс. патентов на электронные компоненты и производственные процессы.

Успех *Samsung* основывался не только на товарных инновациях, но и на агрессивном укреплении своего бренда на протяжении последнего десятилетия. С 1998 по 2009 г. компания потратила свыше $7 млрд на маркетинг, спонсирование шести олимпиад и проведение нескольких глобальных рекламных кампаний. В 2005 г. *Samsung* впервые обошел *Sony* в рейтинге *Interbrand* и продолжает сохранять свое превосходство над *Sony* и по сей день.

Экономический кризис 2008–2009 гг. серьезно ударил по полупроводниковой промышленности, по продажам бытовой электроники и финансовым результатам работы *Samsung*. Ради выживания компания снизила норму прибыли, объемы производства и материальные запасы. В результате в конце 2009 г. *Samsung* добился рекордно высокой квартальной прибыли, несмотря на значительное снижение показателя рентабельности.

Сегодня *Samsung* является мировым лидером по производству телевизоров с плоским экраном и микросхем памяти, а также вторым по объемам производителем мобильных телефонов. Он сосредоточил усилия на новых технологиях, в частности на выпуске смартфонов, и участвует в разработке программного обеспечения для Windows Mobile компании *Microsoft* и Android компании *Google*. Кроме того, *Samsung* совместно с *Microsoft* реализует «зеленую» программу создания нового компьютера, минимизирующего потребление электроэнергии.

Samsung стал глобальным лидером, занимаясь производством и полупроводниковых компонентов, и товаров бытовой электроники, но при этом сумел не создать себе сильных конкурентов. За минувшее десятилетие он удвоил штат своего персонала во всем мире, доведя его до 164 тыс. человек. После того как *Samsung* в 2008 г. добился рекордного объема продаж в $110 млрд, его исполнительный директор Ли-Юн-Ву заявил, что компания рассчитывает довести торговую выручку до $400 млрд к 2020 г. Для достижения этой амбициозной цели *Samsung* собирается освоить такие новые для себя области, как медицинская техника и устройства для энергообеспечения домов.

Вопросы

1. Какими основными конкурентными преимуществами обладает *Samsung*?
2. Намерение *Samsung* достичь к 2020 г. объема продаж в $400 млрд поставит его по этому показателю в один ряд с *Walmart*. Достижима ли такая цель? Почему да или почему нет?

Источники: Moon Ihlwan, "Samsung Is Having the Sony Moment", *BusinessWeek*, July 30, 2007, p. 38; Martin Fackler, "Raising the Bar at Samsung", *New York Times*, April 25, 2006; "Brand New", *Economist*, January 15, 2005, pp. 10–11.

Часть V

РАЗРАБОТКА РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Глава 12

Формулировка товарной стратегии

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какими характеристиками обладают товары и какие классификации товаров существуют?
2. Как дифференцируются товары?
3. Почему важен дизайн товара и какие факторы влияют на создание хорошего дизайна?
4. Как компании формируют свой товар-микс и управляют им?
5. Как можно объединять товары, создавая сильные совместные бренды или бренды ингредиентов?
6. Как использовать в качестве инструментов маркетинга упаковку, маркировку и гарантии?

В основе сильной торговой марки лежит отличный товар. Товар — ключевой элемент рыночного предложения. Как правило, фирмы — лидеры рынка предлагают товары и услуги более высокого, чем у конкурентов, качества.

Ford Motor Company сумела пережить трудные времена в начале XXI в. Дискуссии о безопасности самой продаваемой модели «Ford Explorer» и высокие цены на бензин, негативно повлиявшие на продажи грузовиков и внедорожников, поставили компанию в незавидное финансовое положение. Возможно, наибольшее опасение вызывало распространенное мнение о том, что продукция *Ford* не отличается высоким качеством. Новый генеральный директор Алан Мулалли, пришедший в компанию в 2006 г., решил направить *Ford* по другому пути. Отказ от государственной поддержки в период наступившей рецессии способствовал укреплению репутации *Ford*, но Мулалли знал, что лишь надежные, стильные и доступные машины с высокими техническими характеристиками могут обеспечить компании прочное положение на рынке. Обновленная экономичная модель «Ford Fusion», снабженная телефоном и акустической системой, управлять которыми можно, не отрывая рук от руля, а также экологичная гибридная версия этой модели привлекли внимание покупателей, как и новый семиместный мини-фургон «Ford Flex», снабженный мини-холодильником.

Мулалли понимал, насколько важно использовать мощную инфраструктуру *Ford* для создания машин, которые с минимальными изменениями могли бы продаваться по всему миру. Результат масштабных глобальных исследований — хэтчбэк «Ford Fiesta» — стал удивительным примером воплощения такой концепции «мирового автомобиля». Сзади он напоминал небольшой спортивный автомобиль, мощные передние фары были такими же, как и у более дорогих машин, а приборная панель напоминала клавиатуру мобильного телефона. Компания поняла, что она добилась цели, когда «Fiesta» получила единодушные позитивные оценки на автосалонах, состоявшихся в Китае, Европе и США. При осуществлении своих маркетинговых усилий *Ford* также полагался на социальные медиа и на предоставление непосредственного опыта опробования новинки. До официального вывода на рынок США 150 машин «Fiesta» предоставлялись автолюбителям в разных городах страны для осуществления тест-драйва, а 100 машин были розданы на шесть месяцев блогерам, чтобы они могли поделиться личным опытом с интернет-сообществом. Товарные и маркетинговые инновации *Ford* полностью себя окупили. Хотя в целом автомобильная отрасль США переживала стагнацию, «Fiesta» получила тысячи предварительных заказов, и первый квартал 2010 г. *Ford* закончил с прибылью.[1]

Маркетинговое планирование начинается с формирования предложения, отвечающего потребностям или желаниям целевых покупателей. Покупатели оценивают предложение по трем основным параметрам: отличительным свойствам и качеству товара, набору услуг и их качеству, а также по цене (рис. 12.1). В данной главе мы будем говорить о товаре, в гл. 13 — об услугах, в гл. 14 — о ценах. Совокупность этих трех элементов и должна составить привлекательное конкурентоспособное рыночное предложение.

Рис. 12.1. Основные составляющие рыночного предложения

ХАРАКТЕРИСТИКИ И КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРА

Многие думают, что товар — это нечто осязаемое, однако это слишком узкий взгляд. **Товар** — все, что может быть предложено рынку для удовлетворения некоторого желания или потребности. Товары, предлагаемые на рынке, включают материальные предметы, услуги, впечатления, события, личности, места, объекты собственности, организации, информацию и идеи.

УРОВНИ ТОВАРА: ИЕРАРХИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ

При формировании рыночного предложения фирма должна рассмотреть пять уровней товара (рис. 12.2).[2] Переход на новый уровень означает увеличение ценности товара для покупателей; а все вместе они образуют **иерархию покупательской ценности**. В основе ее лежит основная выгода — та главная услуга или преимущество, которую на самом деле приобретает покупатель. Так, останавливаясь в гостинице, путешественник обменивает свои деньги на отдых и сон, покупатель электродрели приобретает отверстия. Фирмам следует рассматривать самих себя как поставщиков выгод для покупателей.

На втором уровне товара основная выгода превращается в **основной товар**. Для гостиничного номера это означает наличие в нем кровати, ванной комнаты, полотенец, стола, шкафа для одежды и туалета.

Третий уровень — это **ожидаемый товар**, т. е. набор свойств и условий, которые покупатели обычно ожидают получить при покупке товара. Например, постоялец гостиницы рассчитывает на то, что в номере он найдет чистую постель, свежие полотенца, свет и относительную тишину. Поскольку большинство отелей отвечает этим минимальным ожиданиям, путешественника, как правило, удовлетворит любой находящийся поблизости или самый недорогой отель.

На четвертом уровне формируется **дополненный товар**, который превышает обычные ожидания покупателя. Современная конкуренция разворачивается преимущественно на уровне дополненных товаров (в менее развивающихся странах, таких как Бразилия и Индия, — преимущественно на уровне ожидаемых товаров). Пятый уровень товара — это **потенциальный товар**, представляющий все возможные будущие дополнения и трансформации существующего продукта. Именно на уровне потенциального товара компании ищут новые способы удовлетворения покупателей и совершенствования рыночных предложений.

Именно на уровне дополненного товара происходит дифференцирование продукции разных производителей. На этом же уровне товара субъект рынка должен проанализировать **систему потребления** — решения покупателя относительно приобретения и использования товаров и сопутствующих услуг.[3] Стратегия дополнения товара требует учета ряда обстоятельств. Во-первых, любое дополнение влечет за собой возрастание издержек. Во-вторых, дополнительные выгоды быстро превращаются в ожидаемые, в необходи-

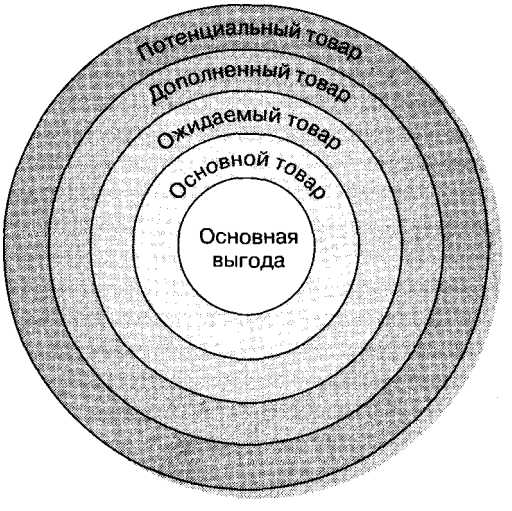


Рис. 12.2. Пять уровней товара

мые точки равенства. Сегодня постояльцы отелей ожидают, что в номере будут кабельное или спутниковое телевидение, высокоскоростной доступ к Интернету и полностью оборудованный фитнес-центр. Из этого следует, что конкуренты компании-поставщика находятся в постоянном поиске все новых и новых качеств и преимуществ для своих товаров. В-третьих, наряду с предложением одними компаниями дополненных товаров по повышенным ценам их конкуренты могут представить «облегченные» версии тех же товаров по гораздо более низким ценам. Так, наряду с увеличением количества «многозвездных» отелей типа «Four Seasons« и «Ritz Carlton« на рынке появляется множество дешевых гостиниц и мотелей («Motel 6», «Comfort Inn»), ориентированных на клиентов, заинтересованных исключительно в основном товаре. Стремление к созданию дополненного товара может иметь ключевое значение для успеха фирмы, как показал опыт *Jamestown Container.*

Jamestown Container Co.

Что может быть хуже с точки зрения дифференцирования, чем гофрированный картон? А вот *Jamestown Container Company*, ведущему поставщику упаковочных материалов для таких компаний, как *3M*, это удалось: компания заключила стратегические альянсы с региональными производителями, охватив тем самым всю систему доставки товаров. Помимо картонных коробок, своего главного товара, *Jamestown Container* предлагает клейкую ленту, целлофановую пленку и т. п. для демонстрации и отправки товаров покупателям. «Это необходимо для выживания, — поясняет производственный директор компании. — Все большее число заказчиков предпочитают обращаться к одному поставщику и получать у того все, что нужно. Мы просто обязаны находить новые решения и создавать такие партнерства, чтобы сохранить конкурентоспособность».[4]

КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРОВ

Маркетологи традиционно классифицируют товары в соответствии с присущими им характеристиками: длительностью использования, материальной осязаемостью и сферой потребления (потребительские товары и товары производственного назначения). Каждому типу товара соответствует своя стратегия маркетинга-микс.[5]

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПОЛЬЗОВАНИЯ И ОСЯЗАЕМОСТЬ. В зависимости от длительности пользования и материальности товары подразделяются на три группы:

1. **Товары кратковременного пользования**: материальные изделия, полностью потребляемые сразу или за несколько раз (пиво, мыло). Вследствие быстрого потребления покупатели приобретают их относительно часто, поэтому маркетинговая стратегия поставщика состоит в обеспечении широкой доступности таких товаров, небольшой наценке и активной рекламе, направленной на стимулирование пробных покупок и формирование предпочтений покупателей.
2. **Товары длительного пользования**: материальные изделия, предназначенные для многократного использования, например холодильники, механические инструменты, одежда. Такие товары, как правило, требуют применения личных методов продаж и обслуживания, приносят более высокую прибыль и предполагают расширенные гарантии со стороны производителя.
3. **Услуги**: услуги нематериальны, неразделимы, изменчивы и несохраняемы. Они требуют постоянного контроля качества, доверия к поставщику и приспособляемости с его стороны (парикмахерские услуги, консультации юриста, ремонт бытовой техники).

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ. Потребительские товары классифицируются в соответствии с покупательскими привычками потребителей. Обычно выделяют товары повседневного спроса, предварительного выбора, особого и пассивного спроса.

Товары повседневного спроса — товары, которые потребитель покупает часто, без особых раздумий и с минимальными усилиями при выборе. Пример — табачные изделия, мыло, газеты. Среди товаров повседневного спроса выделяют три группы. *Основные товары* потребители приобретают постоянно, например кетчуп «Heinz», зубную пасту «Colgate» и крекеры «Ritz». *Товары импульсной покупки* приобретаются без предварительного планирования или поиска. К ним относятся, например, шоколадные батончики и журналы. *Товары острой необходимости* приобретают, когда в них возникает острая потребность, — зонтик дождливой осенью, теплые ботинки и шапки в преддверии зимы. Производители товаров импульсной покупки и крайней необходимости стремятся к тому, чтобы их товары были представлены в тех торговых точках, где

потребители могут их приобрести сразу же после возникновения потребности.

Товары предварительного выбора — товары, при выборе и покупке которых потребитель сравнивает их по степени пригодности, качеству, цене и внешнему оформлению. В качестве примера можно привести мебель, одежду, подержанные автомобили и крупную бытовую технику. Товары предварительного выбора подразделяются на гомогенные (однородные) и гетерогенные (неоднородные). *Гомогенные товары предварительного выбора* примерно одинаковы по качеству, но значительно различаются по цене, что оправдывает их сравнение при приобретении. *Гетерогенные товары предварительного выбора* различаются по свойствам и дополнительным услугам, что часто бывает важнее цены. Следовательно, для удовлетворения индивидуальных запросов потребителей компания-производитель или предприятие розничной торговли должны предлагать такие товары в широком ассортименте и иметь штат высококвалифицированных продавцов, которые в случае необходимости дадут покупателям необходимую консультацию.

Товары особого спроса — товары с уникальными свойствами или определенных торговых марок, ради приобретения которых достаточно большая часть покупателей готова приложить дополнительные усилия (автомобили, стерео- и фотоаппаратура, мужские костюмы). Хорошим примером таких товаров являются автомобили марки «Mercedes»; покупателей, заинтересованных в их приобретении, не остановит необходимость поездки к дальнему дилеру. Уникальность свойств и качеств товаров особого спроса избавляет покупателя от их сравнения при покупке; потребителю необходимо только потратить время на посещение предлагающего необходимый товар продавца. Удобство месторасположения торговой фирмы в данном случае не имеет большого значения; важно, чтобы ее местонахождение было известно потенциальным покупателям.

Товары пассивного спроса — товары, о которых потребитель либо не знает, либо знает, но не задумывается об их приобретении, как в случае с индикаторами дыма. Классические примеры общеизвестных, но относящихся к товарам пассивного спроса товаров — страхование жизни, участки на кладбище, надгробные плиты и энциклопедии. Маркетинг товаров пассивного спроса предполагает проведение рекламных кампаний и организацию личных продаж.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ. Товары этой категории классифицируются по степени их участия в производственном процессе и относительной стоимости. Выделяют три группы товаров производственного назначения: материалы и комплектующие изделия, капитальное имущество, вспомогательные материалы и деловые услуги. **Материалы и комплектующие изделия** — это товары, полностью расходуемые в процессе производства продукции. Подразделяются на два класса: сырье; полуфабрикаты и комплектующие. *Сырье* делится на две основные группы: *сельскохозяйственные продукты* (пшеница, хлопок, мясо, фрукты, овощи) и *природные продукты* (рыба, древесина, сырая нефть, железная руда). Многочисленные производители сельскохозяйственных продуктов поставляют их рыночным посредникам, которые обеспечивают их сортировку, хранение, транспортировку и сбыт. Недолговечность их «жизни», сезонный характер поставок и особенности их потребления отразились на специфике маркетинга: относительно низкой активности в рекламе и стимулировании сбыта. Впрочем, случаются и исключения. Временами производители, объединяясь вместе, организуют рекламные кампании по продвижению своей продукции — картофеля, сыра, говядины. Кроме того, некоторые производители поставляют продукцию под марочными названиями: яблоки «Mott», бананы «Chiquita».

Предложение природных продуктов ограничено. Как правило, они объемны, отличаются низкой стоимостью товарных единиц и требуют доставки от производителя к потребителю. Чаще всего они поставляются немногочисленной группой крупных производителей непосредственно промышленным предприятиям. От таких поставок зависит производство компаний-потребителей, а потому осуществляются они чаще всего по долгосрочным контрактам. Гомогенный характер природных продуктов ограничивает потребность в мероприятиях по стимулированию спроса. Цена и надежность поставок — вот важнейшие факторы, влияющие на выбор их производителя.

Полуфабрикаты и комплектующие делятся на две категории: материалы (железо, пряжа, цемент, кабель) и комплектующие изделия (небольшие двигатели, шины, литье). *Материалы* обычно проходят дальнейшую обработку — например, чугун перерабатывается в сталь, из пряжи изготавливают ткани, а затем одежду. Стандартизо-

ванный характер материалов обычно означает, что решения об их закупках определяются в основном ценами и надежностью поставщиков. *Комплектующие изделия* входят в состав конечного продукта без изменений (устанавливаемые в пылесосы электродвигатели; автомобильные шины). Большинство материалов и комплектующих продается напрямую промышленным потребителям. Важнейшими маркетинговыми факторами здесь являются цены и сервис, а значение брендинга и рекламы не столь велико.

Капитальное имущество — товары длительного срока службы, обеспечивающие производство или управление производством конечного продукта. Делятся на две группы: здания, сооружения и оборудование; вспомогательное оборудование. *Здания, сооружения и оборудование* включают строения (производственные и офисные здания) и стационарные машины и устройства (генераторы, прессы, подъемники, центральные компьютеры). Такие товары обычно приобретаются непосредственно у производителей после длительного обсуждения всех условий. Как правило, в число сотрудников коммерческих служб производителей входят технически грамотные специалисты. Производители должны быть готовы разработать изделия по спецификациям заказчика и обеспечить их послепродажное обслуживание. Реализация зданий, сооружений и оборудования осуществляется преимущественно в форме личных продаж, значение рекламы относительно невелико.

Вспомогательное оборудование включает передвижные производственные механизмы и инструменты (ручной инструмент, погрузчики), а также оргтехнику (персональные компьютеры, рабочие столы). Вспомогательное оборудование не входит (материально) в состав конечной продукции, его эксплуатационный период короче, чем у стационарных сооружений, но дольше, чем у расходных материалов. Некоторые производители продают вспомогательное оборудование напрямую, но большинство пользуются услугами посредников, так как рынок распылен географически, покупателей много, а объемы заказов невелики. При продаже вспомогательного оборудования большое значение имеют его качество, технические характеристики, цена и сервис. Непосредственные усилия по продаже могут оказаться более действенными, чем реклама, хотя применение последней может быть весьма эффективным.

Вспомогательные материалы и деловые услуги — товары краткосрочного пользования и услуги, которые способствуют производству или управлению производством конечной продукции. Вспомогательные материалы бывают двух видов: *материалы для технического обслуживания и ремонта* (краска, гвозди, швабры) и *расходные материалы* (смазочные материалы, уголь, писчая бумага, карандаши). Вспомогательные материалы приобретаются так же, как потребительские товары повседневного спроса, — регулярно и с минимальными усилиями при выборе. Производители обычно реализуют такие товары через посредников, так как цена товарной единицы невысока, а количество и географическая разрозненность покупателей достаточно велики. Вспомогательные материалы достаточно стандартизированы, предпочтения здесь незначительны, поэтому большое значение имеют цена и сервис.

Деловые услуги включают *техническое обслуживание и ремонт* (мытье окон, ремонт копировальной техники) и *консультативные услуги* (консультации по вопросам права и менеджмента, реклама). Услуги по техническому обслуживанию и ремонту обычно предоставляются по контракту мелкими фирмами или производителями оборудования. В основе решения об обращении к поставщикам консультативных услуг — профессиональная репутация фирмы-консультанта и ее специалистов.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ

Брендинг товара немыслим без дифференцирования. Степень дифференцирования различных материальных товаров колеблется в широких пределах. С одной стороны, существуют высокостандартизированные продукты, в которые трудно внести какие-либо существенные изменения: куриное мясо, аспирин, сталь. Хотя и здесь есть оригинальные исключения: цыплята «Perdue», аспирин «Bayer» и сталь индийской компании *Tata Steel* явно выделяются на фоне своих конкурентов. Компания *Procter & Gamble* производит несколько марок стирального порошка, каждая из которых имеет свои особенности. С другой стороны, существуют товары, отличающиеся потенциально высокими возможностями для дифференцирования, такие как автомобили, коммерческая недвижимость и мебель. Здесь продавец

сталкивается с обилием характеристик, к числу которых относятся форма, свойства, качество функционирования, качество соответствия, долговечность, надежность, ремонтопригодность и стиль.[6] Дизайн становится все более важным средством дифференцирования, и мы посвятим ему специальный раздел этой главы.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ ТОВАРОВ

ФОРМА. Многие товары могут дифференцироваться по **форме**, т. е. по своим габаритам, геометрической форме и материальной структуре. Рассмотрим, к примеру, различные формы аспирина. В сущности, это обыкновенный товар, однако у него может быть различная дозировка, форма, цвет, оболочка, время действия.

СВОЙСТВА. Большинство однотипных товаров могут обладать различными **свойствами** или характеристиками, дополняющими базовую функцию изделия. Компания может идентифицировать и отобрать необходимые людям новые свойства своего товара, проведя опрос покупателей и рассчитав по каждому потенциальному свойству баланс *потребительской ценности* и соответствующих *издержек*. Компании также следует определить число покупателей, желающих видеть в товаре каждое из предлагаемых свойств, и время, которое потребуется для его внедрения, а также оценить, насколько быстро конкуренты смогут воспроизвести планируемые инновации.[7]

Чтобы избежать «усталости от предлагаемых свойств», компании должны ранжировать их по важности и объяснить, как получать выгоду от каждого из них.[8] Исследователи указывают на необходимость комплексной оценки компаниями планируемых нововведений. Автопроизводители часто выпускают автомобили нескольких фиксированных уровней комплектации, что позволяет им снизить затраты на производство и хранение продукции. Компания должна решить: предоставит ли она покупателям «право» выбора дополнительных свойств или предложит им несколько стандартизированных вариантов, но по более низкой цене.

КАСТОМИЗАЦИЯ. Маркетологи могут дифференцировать товар посредством его кастомизации. Так как компании все более умело собирают информацию об отдельных покупателях и деловых партнерах (поставщиках, дистрибьюторах, ритейлерах) и так как производство становится все более гибким, то их возможности индивидуализировать предложения и послания рынку повышаются. Массовая кастомизация — это способность компании удовлетворять требования каждого покупателя — создавать на массовой основе индивидуально разработанные товары, услуги, программы и коммуникации.[9]

Levi's и *Land's End* одними из первых стали предлагать кастомизированные джинсы. Другие фирмы стали применять массовую кастомизацию на других рынках. Такие онлайновые ритейлеры, как *Zazzle* и *CafePress*, позволяют пользователям загружать свои изображения и создавать собственные модели одежды и постеры или покупать товары, спроектированные другими пользователями. Но покупатели должны знать, как выразить свои индивидуальные предпочтения к товару или получить квалифицированную помощь при выполнении кастомизации.[10]

КАЧЕСТВО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ. По качеству функционирования большинство товаров изначально попадает в одну из четырех групп: низкое качество, среднее, высокое и превосходное. **Качество функционирования** товара определяется качеством исполнения его основной функции. Компания необязательно должна разрабатывать товары с максимально высоким качеством функционирования. Производитель должен соотносить эту характеристику своего товара с потребностями целевого рынка и товарами фирм-конкурентов. Необходимо также определить стратегию развития качества функционирования товара на длительном отрезке времени. Постоянное усовершенствование товара может вести к увеличению прибыли и расширению доли рынка. Понижение качества продукции в погоне за снижением издержек нередко ведет к печальным последствиям.

Mercedes-Benz

С 2003 по 2006 г. *Mercedes-Benz* переживал один из самых болезненных периодов в своей 127-летней истории. Его блестящая репутация оказалась подмоченной после опубликования результатов исследований, проведенных *J. D. Power* и другими фирмами, в результате чего *BMW* сумел превзойти его по объему глобальных продаж. Чтобы восстановить утраченные позиции, новая команда менеджеров реорганизовала структуру компании по функциональным элементам — двигателям, шасси и электронным системам, а не по модельным рядам. Инженеры начали тестировать электронные системы на год раньше и подвергать каждую новую мо-

дель 10 тыс. испытаниям, которые продолжались круглосуточно в течение трех недель. *Mercedes* в три раза увеличил число прототипов каждого проекта, что позволило испытателям проезжать на них в сумме 3 млн миль до начала производства. Благодаря этим и другим мерам показатель брака в готовых машинах снизился по сравнению с пиковым 2002 г. на 72%, а расходы на гарантийный ремонт уменьшились на 25%. Был отмечен и один интересный побочный эффект: дилеры *Mercedes-Benz* столкнулись со значительным падением объемов работ, выполняемых их ремонтными и сервисными подразделениями![11]

Когда оценки качества машин «Mercedes-Benz» резко пошли вниз, компания провела несколько важных структурных изменений, позволивших выправить ситуацию.

КАЧЕСТВО СООТВЕТСТВИЯ. Покупатели ожидают от товара высокого **качества соответствия** (уровня конформности) — степени идентичности всех товарных единиц и их соответствия заявленным характеристикам. Предположим, автомобиль «Porsche 911» должен разгоняться до скорости 100 км/ч за 10 секунд. Если каждый из сходящих с конвейера автомобилей укладывается в данный норматив, то говорят, что данная модель обладает высоким качеством соответствия. Низкий уровень конформности означает, что часть покупателей будет разочарована продукцией.

ДОЛГОВЕЧНОСТЬ. Долговечность определяет предполагаемый срок службы изделия в нормальных и/или тяжелых условиях эксплуатации. Этот показатель является весьма важным при оценке ряда товаров. Покупатели, как правило, готовы платить больше за автомобили или кухонное оборудование, которое будет служить им в течение длительного периода. Однако необходимо сделать несколько оговорок. Увеличение цены на отличающиеся долговечностью товары должно осуществляться в разумных пределах. Кроме того, если данный вид продукции быстро морально устаревает, как это происходит с ПК, телевизорами и мобильными телефонами, покупатели вряд ли захотят оплачивать его долговечность.

НАДЕЖНОСТЬ. Как правило, покупатель готов заплатить более высокую цену за надежность продукта. **Надежность** — показатель вероятности нормального функционирования изделия (без неисправностей или поломок) в течение определенного времени. Американская компания *Maytag* (производитель бытовых приборов) пользуется высокой репутацией, которую ей обеспечивает надежность выпускаемой ею техники.

РЕМОНТОПРИГОДНОСТЬ. Ремонтопригодность отражает степень сложности восстановления работоспособности неисправного или отказавшего устройства. Идеальная ремонтопригодность достигается тогда, когда покупатель имеет возможность самостоятельно устранить неисправности с минимальными затратами времени и средств. Некоторые изделия могут выполнять функции самодиагностики, что позволяет сотрудникам компании-производителя или сервисных служб разрешать возникающие проблемы по телефону, факсу, e-mail или на онлайновых чатах в режиме реального времени.

СТИЛЬ. Стиль отражает восприятие внешнего вида и образа товара потребителями. Покупатели автомобилей готовы платить более высокую цену за «Jaguar», поскольку внешней экстраординарностью он отличается от всех прочих автомобилей. Эстетические соображения играют немаловажную роль и при оценке таких товаров, как водка «Absolut», компьютеры «Apple», ручки «Montblanc», шоколад «Godiva» и мотоциклы «Harley-Davidson».[12] Стиль позволяет создать неповторимый образ товара. С другой стороны, ярко выраженный стиль не обязательно означает высокую функциональность изделия. Автомобиль может иметь потрясающий внешний вид, но месяцами простаивать в ремонтной мастерской.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ УСЛУГ

Если дифференцирование материального товара затруднительно, компании-поставщику следует рассмотреть возможность увеличения объема и повышения качества сопряженных с этим товаром услуг. *Rolls-Royce PLC* гарантировал высокий спрос на свои авиационные двигатели благодаря непрерывному наблюдению за их состоянием на самолетах 45 авиакомпаний через спутниковую систему сбора информации. В соответствии с программой «TotalCare» («Тотальная забота») авиакомпании платят *Rolls* за каждый час работы двигателя в полете, а *Rolls* берет на себя риски и издержки, связанные с падением спроса и ремонтом.[13]

Основные переменные дифференцирования услуг — простота оформления заказа, доставка, установка, обслуживание и ремонт товара, обучение и консультирование покупателей.

ПРОСТОТА ОФОРМЛЕНИЯ ЗАКАЗА. Простота оформления заказа — показатель усилий, которые необходимо приложить покупателю, для того чтобы «достучаться» до отдела продаж компании-поставщика и сообщить о желании приобрести какой-либо товар. Компания *Baxter Healthcare*, к примеру, упростила процесс заказов медицинского оборудования и медикаментов, установив в больницах компьютерные терминалы, с помощью которых заявки на продукцию отправляются непосредственно в головной офис. С недавнего времени многие банки используют возможности Интернета, что позволяет клиентам отслеживать всю интересующую их информацию и вести свои дела более эффективно.

ДОСТАВКА. Доставка показывает, насколько хорошо организован процесс получения покупателем заказанного товара или услуги, включая скорость, пунктуальность и внимательность. Современные покупатели привыкли, что доставка должна осуществляться в короткие сроки: пицца доставляется в течение получаса, фотографии печатаются за час, столько же времени уходит на изготовление очков, за 15 минут меняется масло в автомобиле. В компаниях *Levi Strauss, Benetton* и *The Limited* функционируют компьютеризованные *«системы быстрого реагирования»*, связывающие информационные системы их поставщиков, предприятий-производителей, распределительных центров и розничных торговцев. *Cemex*, мексиканский гигант по производству цемента, произвел революцию в своей отрасли, пообещав доставлять бетон быстрее пиццы. Каждый грузовик *Cemex* оборудован *системой глобального позиционирования* (GPS), так что в любой момент времени диспетчер может узнать его местонахождение и связаться с водителем. *Cemex* гарантирует, что если доставка опоздает более чем на 10 минут, заказчик получит 20%-ную скидку.[14]

УСТАНОВКА. Установка показывает затраты труда, необходимые на подготовку товара к использованию. Покупатели крупного оборудования ожидают от продавца услуг по его установке. Дифференцирование, базирующееся на данном аспекте цепочки потребления, имеет особое значение для компаний, выпускающих технически сложную продукцию. Простота установки становится определяющим фактором в тех случаях, когда целевым рынком являются покупатели, плохо разбирающиеся в технических характеристиках товара.

ОБУЧЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ. Обучение покупателей предполагает, что компания-производитель организует передачу своих знаний о правильном и эффективном использовании поставляемого оборудования персоналу фирмы-заказчика. Так, *General Electric* не только продает и устанавливает в лечебных учреждениях дорогостоящие рентгеновские аппараты, но и учит ими пользоваться больничный персонал. *McDonald's* в обязательном порядке обучает руководящий персонал новых ресторанов правильным методам работы в собственном учебном центре *Hamburger University* в штате Иллинойс.

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ. Консультирование покупателей предполагает обеспечение покупателей информацией о товаре и необходимыми советами по его применению. Такие высокотехнологичные фирмы, как *IBM* и *Oracle*, давно поняли, что консультирование становится все более важной — и прибыльной — частью их бизнеса.

ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ. Обслуживание и ремонт — программа компании-поставщика по оказанию клиентам помощи в поддержании приобретенных ими товаров в хорошем рабочем состоянии. *Hewlett-Packard* предлагает своим покупателям онлайновую техническую поддержку. Если с оборудованием что-то случается, покупатель может найти решение проблемы в Интернете. Если причина неисправности известна, пользователь может сразу обратиться к онлайновой базе данных решений, в противном случае можно воспользоваться диагностической системой, которая сама определит неполадку и предложит решение. Кроме того, покупатель может получить онлайновую консультацию у специалиста. Даже ритейлеры начинают осваивать новые подходы.

Best Buy

Консолидация и конкурентное ценообразование в сфере розничных торговцев электроникой не ослабевают, а потому компании активно ищут новые способы выделения на общем фоне. Именно поэтому *Best Buy* подписала контракт с *Greek Squad*, небольшой фирмой, занимающейся ремонтом оргтехники на дому, поручив той реорганизацию ремонтной службы в своих магазинах. Раньше поломавшиеся компьютеры отправлялись в региональный сервисный центр; процесс этот был долгим и потребителей, понятно, не радовал. Теперь же около половины всех ремонтных работ

выполняется непосредственно в торговых точках *Best Buy*. Но главным отличительным признаком является возможность вызова мастера на дом (за отдельную плату). Сервисменов *Greek Squad* еще называют «жуками», потому как на место они выезжают исключительно на автомобилях «VW Beetle». Отправляясь на дом к клиенту, они даже одеваются по-другому: вместо традиционной для *Best Buy* синей униформы мастера одеваются так, как, по мнению большинства людей, выглядят настоящие «компьютерные умельцы».[15]

ВОЗВРАТЫ. К досаде покупателей, производителей, ритейлеров и дистрибьюторов возврат купленных товаров является неизбежным аспектом ведения бизнеса, особенно в случае онлайновых покупок. Хотя средний показатель возвратов при онлайновых продажах составляет около 5%, правила возврата или обмена товаров не нравятся от одной трети до половины онлайновых покупателей. Затраты на прием возвращаемого товара могут в два-три раза превышать затраты на отгрузку товара со склада и составляют в среднем $30–35 на каждую товарную единицу, купленную через Интернет.

Существует два типа возвратов.[16]

Контролируемые возвраты являются следствием проблем или ошибок продавца или покупателя и могут быть устранены за счет более правильного обращения или хранения и улучшения транспортировки и логистики продавцом или его партнерами по цепочке поставок.

Неконтролируемые возвраты проистекают из потребности покупателей лично увидеть или испытать товары для определения их пригодности и в краткосрочной перспективе не могут быть устранены силами компании.

Общая стратегия заключается в устранении базовых причин контролируемых возвратов при одновременной разработке подходящих процессов обращения с неконтролируемыми возвратами. Ее целью является сокращение числа возвращаемых товаров и увеличение их доли, направляемой в каналы дистрибуции для повторной продажи.

Road Runners Sports

Road Runners Sports из города Сан-Диего продает кроссовки, одежду и аксессуары для занятий бегом через разные каналы. Фирма обучает своих продавцов таким образом, чтобы они могли давать максимально квалифицированные советы по правильному выбору товаров. В результате показатель возврата кроссовок составляет у нее всего 12% — при том, что в отрасли в целом он составляет от 15 до 20%. *Road Runners Sports* использует также «SmartLabels» — специальные ярлыки со штрихкодом для облегчения процедуры возврата.[17]

ДИЗАЙН

По мере обострения конкуренции возрастает роль дизайна как перспективного способа дифференцирования и позиционирования товаров и услуг компании.[18] На стремительно развивающихся рынках обойти конкурентов зачастую позволяет именно дизайн товаров. Под **дизайном** (конструкцией) понимается совокупность свойств, определяющих внешний вид и функционирование товара с точки зрения требований покупателя. Дизайн предоставляет функциональные и эстетические выгоды и обращается и к нашему разуму, и к нашим эмоциям.[19]

Дизайн особенно важен в производстве и маркетинге товаров длительного пользования, одежды, фасованных товаров и в услугах розничной торговли. Все ранее рассмотренные нами качества являются составляющими дизайна. Дизайнер (или конструктор) должен распределить средства, которые необходимо будет вложить в создание формы, в поиск дополнительных свойств, повышение эффективности изделия, его качества соответствия, долговечности, надежности, ремонтопригодности, стилистической проработки. С точки зрения компании хороший дизайн выражается в простоте производства и распределения товара. С точки зрения покупателя, товар должен иметь привлекательный внешний вид, легко распаковываться, устанавливаться, использоваться, ремонтироваться и утилизироваться. Дизайнеру необходимо учитывать все эти факторы.[20]

Фирмы, принимающие концепцию холистического маркетинга, осознают эмоциональную силу дизайна и важность для потребителей внешнего вида вещей. В наше время заметно возросла роль дизайна в тех категориях, в которых прежде она была довольно незначительной. Одним из факторов успеха *Hewlett-Packard* на рынке ПК было прочное внимание к дизайну, что вынудило *Dell* и других конкурентов начать уделять больше внимания внешнему виду своих компьютеров. Причина такого сдвига совершенно очевидна: обследование потребителей показало, что они готовы платить в среднем на $204 больше за лэптоп

с высокими техническими характеристиками, если он имеет привлекательный дизайн.[21]

Лидерство стран и компаний в различных областях дизайна

Лидерство в различных областях дизайна принадлежит, в частности, Италии (одежда и мебель) и Скандинавским странам (функциональность, эстетика и забота об окружающей среде). Финская *Nokia* первой представила мобильный телефон со сменными панелями, первой предложила телефоны в форме эллипса и с мягким на ощупь корпусом, первой выпустила телефон с большим экраном. Компания *Braun*, немецкое подразделение *Gillette*, довела дизайн электробритв, кофеварок, фенов и кухонных комбайнов до уровня высокого искусства. *Kohler* является лидером по дизайну дорогой водозапорной арматуры для кухонь и ванн. Престижные международные премии за лучшие достижения в области дизайна (IDEA) ежегодно присуждаются фирмам в разных номинациях: за наибольшие выгоды для потребителя, за пользу для общества, за экологическую ответственность и т. д. В 2009 г. *Samsung* стал победителем в восьми номинациях, *Apple* — в семи, *Dell Experience Design Group* — в шести и *GE Healthcare* — в пяти. Одной их самых успешных дизайнерских компаний является *IDEO*.[22]

В культуре, где покупатели «любят глазами», передача смысла и рыночной позиции торговой марки посредством дизайна имеет решающее значение. «На переполненном рынке, — пишет Вирджиния Пострель в книге «The Substance of Style», — единственным способом выделения товара из общей массы оказывается эстетика».[23] Команда дизайнеров *GE*, участвовавшая в создании электромобиля «2011 Chevy Volt», стремилась к тому, чтобы их детище выглядело привлекательнее других электромобилей. Как сказал руководитель этой команды: «Большинство электромобилей выглядят наподобие механической брюссельской капусты. Как и всякая капуста, она полезна, но есть такую капусту совершенно не хочется».

Дизайн может влиять на потребительское восприятие и улучшать впечатления от марки. Например, компания *Boeing*, стремясь сделать салон модели «777» с виду более просторным и комфортабельным, подняла багажные полки выше к потолку, создала дополнительные карманы для вещей сбоку от кресел, придумала изящный изгиб потолка, сделала спинки сидений повыше. Как сказал один инженер-конструктор: «Если мы хорошо делаем свою работу, люди ее не замечают. Они просто говорят, что им удобно».

Плохой дизайн может стать причиной рыночной неудачи товара. «E-Villa», изделие компании *Sony*, было предназначено для обеспечения доступа к Интернету на обычной кухне. Однако оно было таким крупным и тяжелым — 16 дюймов и 32 фунта, настоящий динозавр, — что в инструкции пользователя фирма советовала поднимать его с пола, только присев на корточки, чтобы не надорвать спину. Товар просуществовал три месяца и был отозван с рынка.

Дизайн должен проникать во все составляющие программы маркетинга, чтобы все его аспекты согласованно работали вместе. Занимаясь поисками схемы универсальной идентичности для *Coca-Cola*, вице-президент этой компании по глобальному дизайну Дэвид Батлер выявил четыре фундаментальных принципа. Дизайн упаковки, места продажи, оборудования или любой точки контакта с потребителем должен отражать: 1) подчеркнутую простоту; 2) реальную аутентичность; 3) силу красного цвета и 4) «знакомую, но не перестающую удивлять» натуру.[24]

Неудивительно, что по причине творческой природы дизайна не существует какого-то одного широко используемого подхода к его разработке. Некоторые фирмы используют формальные структурированные процессы. Дизайн-мышление — это ориентированный на использование собираемых данных подход, состоящий из трех этапов: наблюдения, воображения и осуществления. Дизайн-мышление требует проведения этнографических обследований потребителей, креативных сессий мозгового штурма и слаженной командной работы, направленной на нахождение способа практической реализации идеи дизайна. *Whirpool* использовала дизайн-мышление для проектирования кухонной бытовой техники «Architect Series II», обладающей более гармоничным внешним видом, чем существующие товары в этой категории.[25]

С другой стороны, датская фирма *Bang & Olufsen*, получившая множество наград за дизайн стереоаппаратуры, телевизионной техники и телефонов, больше доверяет интуиции нескольких дизайнеров, которые редко консультируются с потребителями. *B&O* не выводит много товаров ежегодно, так что каждый ее новый товар, как ожидается, будет продаваться в течение нескольких лет. Ее акустические колонки «BeoLab 8000», продававшиеся по цене $3 тыс. за пару в 1992 г.,

Маркетинг изнутри

Маркетинг брендов предметов роскоши

Предметы роскоши, возможно, дают нам один из самых наглядных примеров брендинга, потому что бренд и его имидж часто оказываются ключевыми конкурентными преимуществами, создающими ценность и богатство организаций. Такие производители предметов роскоши, как *Prada*, *Gucci*, *Cartier* и *Louis Vuitton*, управляют дорогими франшизами, которые десятилетиями существовали в отрасли, оценивающейся приблизительно в $270 млрд.

Однако подобно фирмам, работающим в менее дорогих и более «приземленных» категориях, те, кто вершат судьбы брендов предметов роскоши, вынуждены делать это в эволюционирующей, а иногда и стремительно меняющейся среде маркетинга. Глобализация, новые технологии, финансовые кризисы, изменение культуры потребителей и другие подобные силы заставляют маркетологов брендов предметов роскоши проявлять все больше умения в управлении своими торговыми марками. В табл. 12.1 перечислены основные принципы маркетинга брендов предметов роскоши.

Продаваемые по намного более высоким ценам, чем типичные товары категории, бренды предметов роскоши в течение десятилетий определяли социальный статус покупателя и показывали, кто он есть или, возможно, кем он хотел бы быть. Но времена меняются, и перед лицом набирающей силу рецессии предметы роскоши стали для многих скорее средством самовыражения и получения удовольствия.

Общими отличительными особенностями брендов предметов роскоши являются качество и уникальность. Покупатель предмета роскоши должен чувствовать, что он становится обладателем чего-то действительно особенного. Верность стилю и аутентичность часто оказываются теми факторами, которые иногда действительно оправдывают установление заоблачных цен. *Hermes*, французский производитель дорогих товаров из кожи, продает свои изделия в классическом стиле за сотни и даже тысячи долларов «не потому, что они модные», как писал один обозреватель, а «потому что они никогда не выходят из моды». Познакомьтесь с тем, как создавались бренды предметов роскоши в некоторых других категориях:

Холодильники «Sub-Zero». *Sub-Zero* продает свои холодильники по впечатляющим ценам: от $1200 за малогабаритные модели и до $12 тыс. за эксклюзивную модель «Pro 48», которая сделана из нержавеющей стали. Целевыми покупателями фирмы являются домовладельцы с высоким уровнем доходов, трепетно относящиеся к своим жилищам и всему тому, что они для них покупают. ***Sub-Zero*** всесторонне обследовала эту категорию, а также дизайнеров кухонной мебели, архитекторов и розничные магазины, продающие свою продукцию по заказам.

Текила «Patron». Фирма *Patron* была создана после поездки в 1989 г. одного из ее учредителей Пола Митчелла в небольшой мексиканский штат Халиско. Текила «Patron», изготавливаемая из сока агавы, разливается в элегантные графины ручной работы с индивидуальными номерами, которые продаются по цене от $45 и выше.

Бриллианты «Hearts on Fire». *De Beers* начала заниматься брендингом бриллиантов более полувека тому назад, сделав их символом любви и верности, в том числе и с помощью своей рекламной кампании 1948 г. «Diamonds Are Forever». Маркетологи бриллиантов «Hearts on Fire» обнаружили рыночную нишу для «Бриллиантов самой лучшей огранки в мире». Хотя бриллианты становятся все более массовым товаром, «Hearts on Fire» имеют уникальный дизайн «сердца и стрелы». Если посмотреть на них через увеличительное стекло снизу, то можно увидеть восемь сердец, а если посмотреть сверху — то восемь вспышек пламени. Продаваемые через независимых ювелиров, «Hearts on Fire» продаются на 15 –20% дороже сравнимых по размерам бриллиантов от *Tiffany & Co.*

Недавняя экономическая рецессия стала серьезным испытанием для бредов предметов роскоши, так как им пришлось обосновывать свои предложения ценности и всеми силами стараться не снижать цены на свои товары. Те фирмы, которые успешно расширяют свои торговые марки вдоль ценовой вертикали, обычно оказываются наименее чувствительными к экономическим спадам.

Бренд «Armani» существует теперь в трех ценовых эшелонах: самом дорогом («Giorgio Aramani» и «Giorgio Armani Prive»), среднем («Emporio Armani») и доступном («Armani Geance» и «Armani Exchange»). Между этими брендами имеются четкие различия, которые дают четкие указания покупателям и минимизируют возможности марочной каннибализации. Каждый нацелен на выполнение основного обещания родительского бренда, что снижает вероятность причинения вреда имиджу торговой марки компании.

Горизонтальные расширения в новые категории также могут оказаться непростой задачей для брендов предметов роскоши. Даже самый лояльный покупатель может не согласиться заплатить $7300 за часы «Ferragamo» или $85 за бутылку водки «Roberto Cavalli». Производитель ювелирных украшений *Bulgari* начал осваивать такие категории, как гостиничные услуги, духи, шоколад и средства ухода за кожей, что, по

мнению некоторых экспертов, привело к чрезмерному расширению торговой марки.

В прошлом такие культовые модельеры, как Пьер Карден и Хальстон, продавали лицензии на использование своих имен для такого большого числа заурядных товаров, что это наносило серьезный урон престижу их брендов. Однако Ральф Лаурен сумел успешно использовать свой бренд предметов роскоши, приспособленный к американскому стилю жизни, для самых разных товаров. Помимо одежды и косметики в бутиках «Luuren» продаются белье, свечи, кровати, кушетки, фотоальбомы и ювелирные украшения. *Calvin Klein* также с успехом использовал сходную стратегию расширения, хотя и с использованием другой стилистики.

В условиях стремительного развития цифровых технологий многие продавцы предметов роскоши пытаются найти стратегии онлайновых продаж и коммуникаций, наиболее подходящие для их товаров. В конечном итоге их успех будет зависеть от нахождения правильного баланса между использованием классических и современных образов и сохранением и изменением своих маркетинговых программ. Взгляды на роскошь также не везде одинаковы. В постсоветской России какое-то время считалось, что чем крупнее и крикливее логотип, тем лучше. Но всем фирмам, торгующим брендами предметов роскоши, следует помнить, что часто они продают мечту, подкрепляемую качеством, статусом и престижностью товара.

Источники: Beth Snider Bulik, "Sub-Zero Keeps Ins Cool in a Value-Obsessed Economy", *Advertising Age*, May 25, 2009, p. 14; Bethany McLean, "Classic Rock", BusinessWeek, November 12, 2007, pp. 35–39; Cathy Horyn, «Why So Stodgy, Prada.com?" *New York Times*, December 30, 2009.

Таблица 12.1

Основные принципы маркетинга предметов роскоши

1. Сохранение премиального имиджа для брендов предметов роскоши имеет очень большое значение; таким образом, задача контроля этого имиджа имеет наивысший приоритет
2. Брендинг предметов роскоши обычно предусматривает создание многих нематериальных ассоциаций с брендом и вдохновляющего имиджа
3. Все аспекты маркетинговой программы брендов предметов роскоши должны быть согласованы, чтобы обеспечивать качество товаров и услуг и приятный опыт их покупки и потребления
4. Элементы бренда помимо его имени — логотипы, символы, упаковка, вывески — могут быть важными драйверами капитала брендов предметов роскоши
5. Вторичные ассоциации с известными личностями, событиями, странами и т. п. могут быть важными драйверами капитала брендов предметов роскоши
6. Бренды предметов роскоши должны тщательно контролировать дистрибуцию посредством строгого отбора каналов
7. Бренды предметов роскоши должны использовать стратегии премиального ценообразования с прочным акцентом на качестве и редким использованием скидок и уценок
8. Архитектура брендов предметов роскоши требует умелого управления
9. Конкуренция для брендов предметов роскоши должна определяться достаточно широко, так как она часто исходит из других товарных категорий
10. Бренды предметов роскоши должны быть защищены юридически и активно противодействовать появлению на рынке контрафакта

Источник: Kevin Lane Keller, "Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding", *Journal of Brabd Management* 16 (Match-May 2009), pp. 290–301.

стоят $4500 пятнадцать с лишним лет спустя. Их дизайнер Стивен Льюис недавно обнаружил три своих успешных продукта, созданных во время работы в *B&O*, в постоянной коллекции Нью-Йоркского музея современного искусства.[26]

Дизайн часто оказывается исключительно важным аспектом предметов роскоши. Во вставке «Маркетинг изнутри: маркетинг брендов предметов роскоши» рассказывается о маркетинговых проблемах, с которыми сталкиваются такие бренды.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ТОВАРА И ТОРГОВОЙ МАРКИ

Каждый товар можно соотнести с другими товарами.

ИЕРАРХИЯ ТОВАРОВ

Иерархия товаров простирается от основных потребностей до конкретных изделий, предназначенных для их удовлетворения. Рассмотрим шесть уровней иерархии товара (на примере страховых услуг):

1. **Семейство потребностей**: основная потребность, лежащая в основе существования семейства товаров (пример — потребность человека в безопасности).
2. **Семейство товаров**: все классы товаров, способных достаточно эффективно удовлетворить основную потребность (сбережения и доходы потребителя).
3. Класс товаров: группа товаров — она же товарная категория — имеющих (в рамках семейства) определенное функциональное сходство (финансовые инструменты).
4. **Товарная линия**: группа товаров (в рамках класса), тесно связанных между собой в силу выполнения аналогичных функций, ориентации на одни и те же группы покупателей, распределения по одним и тем же каналам либо принадлежности к одному ценовому диапазону. Товарная линия может состоять из товаров разных марок, семейства товаров одной марки или из одного линейно расширенного бренда (пример — страхование жизни).
5. **Тип товаров**: группа товаров (в рамках товарной линии), представляющих одну из нескольких возможных форм продукта (пример — срочное страхование жизни).
6. **Товарная единица (также называется единицей хранения или номенклатурной единицей):** отдельное изделие (в рамках торговой марки или товарной линии), отличающееся определенным размером, ценой, внешним видом или каким-либо другим признаком (пример — возобновляемое срочное страхование жизни от компании *Prudential*).

ТОВАРНЫЕ СИСТЕМЫ И АССОРТИМЕНТЫ

Товарная система — группа различных, но связанных между собой, функционально совместимых изделий. Например, для устройств iPod продаются такие периферийные устройства, как наушники, кабели и разъемы, нарукавные повязки, зарядные устройства и акустические колонки. **Ассортимент товара** (или **товар-микс**) — это совокупность всех товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом. Товарный ассортимент состоит из различных товарных линий. Например, товар-микс японской компании *NEC* — средства связи и компьютерные товары, а компании *Michelin* — автомобильные шины, карты автомобильных дорог и услуги по составлению рейтингов ресторанов. В Северо-Западном университете абитуриентам на выбор предлагаются различные факультеты, которые называются школами: медицинская, юридическая, бизнес-школа, машиностроительная, музыкальная, ораторского искусства, журналистики, свободных искусств.

Товарный ассортимент компании характеризуется широтой, длиной, глубиной и гармоничностью (в качестве иллюстрации см. табл. 12.2, в которой рассматриваются несколько товарных линий компании *Procter & Gamble*).

- **Широта ассортимента** показывает количество различных товарных линий, выпускаемых компанией. В табл. 12.2 широта товара-микс составляет пять линий (в действительности число товарных линий у компании *Procter & Gamble* значительно больше).
- **Длина ассортимента** (российские маркетологи называют этот показатель насыщенностью ассортимента. — *Примеч. науч. ред.*) — это общее количество составляющих его отдельных единиц. В рассматриваемом примере число таких товарных единиц — 20. Нередко говорят о средней длине товарной линии, для определения которой следует разделить общее число товаров (20) на число товарных линий (5). Таким образом, средняя длина товарной линии равна 4.
- **Глубина ассортимента** показывает количество номенклатурных единиц каждого товара в товарной линии. Если средство для стирки «Tide» выпускается в двух разновидностях (с запахом «горной свежести» и обычный), в двух состояниях (жидкость и порошок) и с двумя добавками, то глубина данного товара равна 8, т. е. существует восемь разных номенклатурных единиц.[27] Средняя глубина товара-микс компании *P&G* рассчитывается как среднее число товарных единиц в рамках каждой торговой марки.
- **Гармоничность товара-микс** отражает степень общности различных товарных линий с точки зрения их использования, производства, каналов распределения или других

Таблица 12.2

Товар-микс и товарная линия компании *Procter & Gamble* (включая даты появления конкретных товаров на рынке)

	Товар-микс (широта)				
	стиральные порошки	**зубные пасты**	**мыло**	**детские подгузники**	**бумажная продукция**
длина товарных линий	«Ivory Snow», 1930 г.	«Gleem», 1952 г.	«Ivory», 1879 г.	«Pampers», 1961 г.	«Charmin», 1928 г.
	«Dreft», 1933 г.	«Crest», 1955 г.	«Camay», 1926 г.	«Luvs», 1976 г.	«Puffs», 1960 г.
	«Tide», 1946 г.		«Zest», 1952 г.		«Bounty», 1965 г.
	«Cheer», 1950 г.		«Safeguard», 1963 г.		
	«Dash», 1954 г.		«Oil of Olay», 1993 г.		
	«Bold», 1965 г.				
	«Gain», 1966 г.				
	«Era», 1972 г.				

показателей. Товарные линии компании *P&G* согласованы по тому признаку, что все товары являются потребительскими и распространяются по одним и тем же каналам. Однако его гармоничность по потребительским функциям значительно ниже.

Основываясь на данных показателях, компания может развивать свой бизнес в четырех направлениях: создание новых товарных линий (т. е. расширение ассортимента); увеличение длины каждой товарной линии; разработка новых вариантов товаров (товарных единиц, углубление товара-микс); увеличение гармоничности ассортимента. Для принятия подобных решений необходимо проводить анализ товарных линий.

АНАЛИЗ ТОВАРНЫХ ЛИНИЙ

Создавая товарную линию, компания обычно разрабатывает базовую платформу и модули, добавляемые к ней во имя удовлетворения различных запросов покупателей. Производители автомобилей на основе базовых платформ получают различные модели и модификации; строители предлагают типовые модели домов, которые могут быть дополнены и расширены. Модульный подход позволяет компании разнообразить рыночное предложение при сокращении затрат на производство.

Чтобы принять решение о создании, сохранении, «снятии урожая» или прекращении производства любого товара, менеджер товарной линии должен владеть информацией об объемах продаж и прибыли по каждой товарной единице и разбираться в рыночном профиле линии.[28]

ОБЪЕМ ПРОДАЖ И ПРИБЫЛЬ. На рис. 12.3 представлены выручка от реализации и прибыль по пяти товарным единицам (ТЕ) одной товарной линии. Первая ТЕ обеспечивает 50% общей выручки и 30% общей прибыли, а две первые ТЕ в совокупности — 80% общей выручки и 60% общей прибыли. Если данные товары будут внезапно вытеснены продукцией фирм-соперниц, объем продаж и прибыль всей товарной линии резко сократятся. Такие ТЕ требуют постоянного контроля и повышенного внимания менеджера. Последняя ТЕ линии обеспечивает лишь 5% общей выручки и прибыли. Если перспективы роста продаж этого товара невелики, менеджер может принять решение о прекращении его производства.

В любой компании товарный портфель включает товары с разной прибылью. На хлебе и молоке супермаркеты не зарабатывают практически ничего, небольшую прибыль приносят консервы и замороженные продукты, а наибольшую — цветы, продукты для приготовления национальных блюд и свежая выпечка. Телефонная компания оказывает разные услуги (обычная телефонная связь, ожидание вызова, определение номера, голосовая почта), и каждая из них имеет разную маржу прибыли.

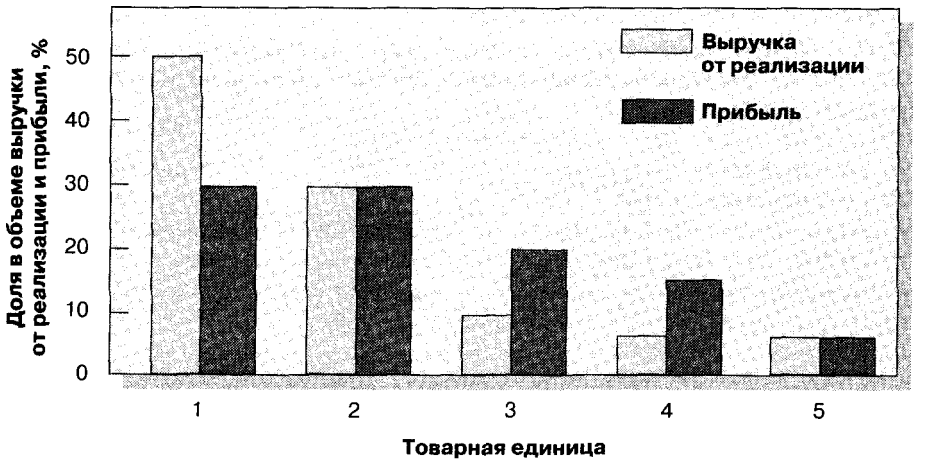


Рис. 12.3. Доля отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии

По величине выручки от реализации и характеру продвижения товары компании можно разделить на четыре типа, каждый из которых характеризуются своей валовой прибылью.[29]

РЫНОЧНЫЙ ПРОФИЛЬ. Менеджер товарной линии должен постоянно контролировать позиционирование линии по отношению к конкурентам. Рассмотрим пример товарной линии бумаги картонно-бумажной фабрики X.[30] Две важнейшие характеристики бумаги — плотность и качество поверхности. Стандартная плотность бумаги составляет 90, 120, 150 и 180 г/м^2, а качество поверхности может быть низким, средним и высоким. На рис. 12.4 представлено положение ТЕ товарной линии производителя X и четырех конкурирующих фирм, компаний А, Б, В и Г. Конкурент А предлагает две ТЕ самой плотной бумаги со средним и низким качеством поверхности, конкурент Б — четыре ТЕ бумаги, различные по плотности и качеству поверхности, конкурент В — три ТЕ, в которых большей плотности соответствует более высокое качество поверхности, конкурент Г — три ТЕ, все низкой плотности, но с разным качеством поверхности. Наконец, компания X предлагает три ТЕ бумаги разной плотности и качества поверхности.

Карта рыночных позиций товаров показывает, какие товары других производителей составляют конкуренцию продукции компании X. Например, бумага компании X низкой плотности и среднего качества поверхности конкурирует с бумагой компаний Г и Б. Что касается высокоплотной бумаги со средним качеством поверхности, у нее нет прямых соперников. Карта позволяет также

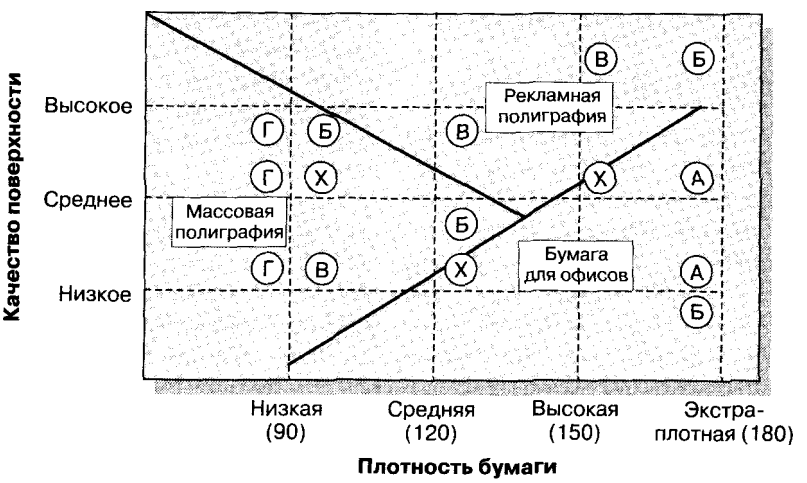


Рис. 12.4. Карта рынка бумажной продукции

определить возможность выпуска на рынок новых товаров. Так, никто из производителей не предлагает бумагу с высокой плотностью и низким качеством поверхности. Если компания X придет к выводу о существовании неудовлетворенного спроса на такую бумагу и сможет наладить ее производство, она будет иметь возможность расширить свою товарную линию.

Кроме того, карта позволяет идентифицировать сегменты рынка. На рассматриваемой нами карте отмечено, какие виды бумаги применяются в рекламных целях, используются в массовой полиграфии и в офисах. Очевидно, что компания X четко позиционирована на удовлетворение потребностей полиграфической отрасли, но менее эффективна на двух других сегментах.

На основании анализа товарной линий менеджер принимает два ключевых решения: о длине линий и о ценообразовании в рамках товарамикс.

ДЛИНА ТОВАРНОЙ ЛИНИИ

Длина товарной линии определяется в соответствии с целями компании. Одной из целей может быть стимулирование повышающей торговли. Например, компании *General Motors* может быть выгодным «пересаживание» своих покупателей из автомобилей «Chevrolet» в «Buick» и «Cadillac». Другая цель — кросс-торговля. *Hewlett-Packard*, к примеру, продает не только компьютеры, но и принтеры. Третья цель — формирование такой товарной линии, которая защищала бы компанию от флуктуаций экономики. К примеру, компания *Electrolux* предлагает бытовую технику (холодильники, посудомоечные машины, пылесосы и др.) разных марок, каждая из которых ориентирована на свой сегмент потребителей («дешевый», «средний» и «дорогой»). Фирмы, нацеленные на расширение принадлежащей им доли рынка или на увеличение объема продаж, будут стремиться удлинить текущие товарные линии. Если цель компании — увеличение прибыльности, она ограничит число товарных линий и тщательно рассмотрит целесообразность выпуска некоторых ТЕ.

Со временем длина товарных линий обычно увеличивается. К решению вопроса о выпуске новых товаров менеджера товарной линии подталкивают и наличие незагруженных производственных площадей, и отдел продаж, и дистрибьюторы, заинтересованные в более полном ассортименте товаров, позволяющем удовлетворить разнообразные запросы покупателей. Обратной стороной удлинения товарной линии является возрастание затрат на дизайн, технологические разработки, материально-технические запасы, переналадку производства, прием и обработку заказов, дополнительные транспортные издержки, а также увеличение расходов на продвижение новых товаров. Очевидно, что кто-то (менеджеры высшего звена) должен контролировать этот процесс. Отказ санкционировать удлинение товарной линии может обосновываться недостаточностью фондов или производственных мощностей. Нередко «контролеры» ставят вопрос о выявлении и отказе от выпуска убыточных ТЕ. Цикл, включающий удлинение товарной линии, а затем резкое сокращение числа входящих в нее ТЕ, может повторяться в компании многократно. Все чаще потребителей утомляют плотные товарные линии, чрезмерно расширенные бренды и товары, перегруженные различными характеристиками (см. вставку «Маркетинг изнутри: когда меньше — это больше»).

Длина товарной линии может быть увеличена посредством ее вытягивания и наполнения.

ВЫТЯГИВАНИЕ ТОВАРНОЙ ЛИНИИ. Каждая товарная линия компании-производителя является частью выпускаемой в данной отрасли продукции. Например, автомобили «Mercedes» занимают верхний ценовой диапазон рынка автомобилей. **Вытягивание товарной линии** означает, что наполняющие ее ТЕ выходят за пределы охваченного ранее диапазона. Компания может вытягивать линию в сторону нижнего или верхнего ценового диапазона либо в обоих направлениях сразу.

Вытягивание вниз. Компания, выпускающая товары среднего ценового диапазона рынка, может принять решение об их дополнении линией товаров низких цен по следующим основаниям:

1. Поставщик оценивает нижний диапазон рынка как весьма перспективный (такие оперирующие на массовом рынке американские компании розничной торговли, как *Wal-Mart*, *Best Buy* и др., привлекают все большее число покупателей).
2. Выход компании на рынок низких цен осуществляется для противодействия конкурентам, работающим в этом диапазоне и стремящимся подняться выше. Когда компания подвергается атаке со стороны более дешевого конкурента, она, как правило, отвечает тем же,

Маркетинг изнутри

Когда меньше — это больше

В условиях, когда на рынок ежегодно выводятся тысячи новых товаров, потребителям становится все труднее ориентироваться в товарном ассортименте, предлагаемом магазинами. Одно исследование показало, что средний покупатель затрачивает теперь не менее 40 секунд на выбор товара в отделах газированных напитков супермаркетов, при том что еще шесть-семь лет тому назад этот показатель составлял 25 секунд.

Хотя потребители могут думать, что увеличение товарного разнообразия повышает для них вероятность выбора нужного товара, действительность часто оказывается совсем иной. Одно исследование показало, что хотя потребители проявляют больший интерес к процессу шоппинга, когда им предлагают на выбор 24 сорта джемов, чем когда им предлагают только 6 сортов, они в 10 раз чаще совершают покупку в случае более узкого ассортимента.

Подобным образом если качество товара в предлагаемом ассортименте будет высоким, то потребители предпочтут узкий, а не широкий набор вариантов выбора. Хотя потребители с четко определенными предпочтениями могут выиграть от наличия более дифференцированных товаров, которые предоставляет специфические выгоды, способные лучше удовлетворить их потребности, для остальных потребителей наличие слишком широкого набора товарных альтернатив может стать источником затруднений, неуверенности и сожалений. Чрезмерное многообразие товаров имеет и еще один недостаток. Постоянное изменение существующих товаров и появление новых может подтолкнуть потребителей к пересмотру своих предпочтений и, возможно, к переключению на товар конкурента.

Умелые маркетологи понимают, что головы потребителей идут кругом не только от широких товарных линий — многие товары сами по себе являются слишком сложными для среднего покупателя. *Royal Philips Electronics* попросила 100 своих ведущих менеджеров взять различные электронные устройства *Philips* домой на выходные и попробовать использовать их в быту. В результате многие из этих менеджеров с удивлением узнали о трудностях, с которыми сталкиваются покупатели продукции их фирмы.

Источники: Dimitri Kuksov and J. Miguel Villas-Boasm "When More Alternatives Lead to Less Choice", *Marketing Size* 2010; Kristin Diehl and Cait Poynor, "Great Expectations! Assortment Size, Expectations, and Satisfaction", *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 312–22; Sheena S. Iyengar and Mark R. Lepper "When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Mach of a Good Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology* 79, no. 6 (December 2000), pp. 995–1006.

выпуская продукцию для более низкого ценового диапазона.

3. В среднем ценовом сегменте рынка царит застой или спад.

При вытягивании линии вниз компания имеет несколько вариантов использовании своей торговой марки.

1. Использовать для всех своих товаров единую марку. *Sony* давала свое имя товарам во всех ценовых сегментах.
2. Ввести для недорогих товаров суббренд, например «Charmin Basics» и «Bounty Basics» компании *Procter&Gamble*.
3. Отказаться от использования для товаров низкого ценового диапазона торговой марки материнской компании, как это сделала *Gap* в случае с *Old Navy*. Такая стратегия требует больших затрат и означает создание капитала нового бренда с нуля, но зато гарантирует защиту капитала бренда материнской компании.

Выход в нижний ценовой диапазон рынка сопряжен с определенным риском. Так, компания *Kodak* противопоставила фотопленкам недорогих марок свой вариант под маркой «Kodak Funtime», но потерпела поражение в конкурентной борьбе, так как установленная на «Kodak Funtime» цена оказалась несколько выше цен на конкурирующие товары. Выяснилось также, что многие постоянные покупатели переориентировались на «Kodak Funtime», а это привело к каннибализации основного бренда компании. С другой стороны, компания *Mercedes* выпустила на рынок автомобиль класса «С» по цене $30 тыс. без какого-либо ущерба для дорогостоящих моделей (цены от $100 тыс. и выше). Компания *John Deer* успешно вывела на рынок недорогие газонокосилки тракторного типа под маркой «Sabre from

John Deer», которые успешно дополнили более дорогие модели марки «John Deer».

Вытягивание вверх. Основные мотивы выхода в верхний ценовой диапазон рынка — это стремление к ускорению темпов роста, увеличению прибыли или желание позиционировать себя как производителя полного товарного ассортимента. Данная стратегия применяется порой производителями самых неожиданных потребительских товаров (компания *Starbuks* на рынке кофе, *Hadgen-Dazs* на рынке мороженого, *Evian* на рынке бутилированной воды). Ведущие японские автомобильные компании также вывели свои товары в верхние ценовые сегменты рынка: компания *Toyota* с моделью «Lexus», *Nissan* — с «Infiniti» и *Honda* — с моделью «Acura». Обратите внимание, что все автомобили выпущены под новыми марками, в которых отсутствуют названия компаний-производителей.

Но многие придерживающиеся аналогичной стратегии компании используют «имя собственное». Компания *Gallo* представила на рынке марочные вина «Gallo of Sonoma» по высокой цене, от $10 до $30 за бутылку. Для участия в рекламной кампании были привлечены внуки основателя *Gallo*. Благодаря успешно созданному молодежному имиджу объем продаж серии вин заметно вырос. Компания *General Electric* использует для линии дорогостоящей техники марку «GE Profile».[31] В названия некоторых брендов добавляются модификаторы, указывающие на заметное, хотя, возможно, и не слишком значительное улучшение качества: «Ultra Dry Pampers», «Extra Strength Tylenol», «PowerPro Dustbuster Plus».

Вытягивание товарной линии в двух направлениях. Компании, обслуживающие средний ценовой диапазон рынка, могут принять решение о вытягивании товарной линии в обоих направлениях. *Robert Mondavi Winery*, ныне принадлежащая *Constellation Brands*, продает вино первой премиальной категории «New World wine» по $35 за бутылку, но также продает вино «Mondavi Reserve» по $125 за бутылку дорогим ресторанам, винным магазинам и по прямым заказам. Кроме того, она продает по цене $11 за бутылку вино «Woodbridge», изготовленное в середине 1990-х гг., когда на рынке имелось избыточное предложение винограда. *Purina Dog Food* вытянула свою линейку в двух направлениях, чтобы создать товарную линию, дифференцированную по выгодам для собак, по широте ассортимента, по используемым ингредиентам и по цене:

«Pro Plab» ($34,89 за пакет весом 18 фунтов) — помогает собакам оставаться здоровыми и увеличивает их продолжительность жизни благодаря использованию высококачественных ингредиентов (говядина, рыба и курятина).

«Purina ONE» ($29,79 за пакет весом 18 фунтов) — удовлетворяет потребности собак в питании и содержит все необходимое для поддержания их здоровья.

«Purina Dog Chow» ($18,49 за пакет весом 20 фунтов) — полноценное питание для собак на всех этапах жизни.

«Alpo by Puruna» ($10,99 за пакет весом 17,6 фунтов) — выпускается на основе трех видов мяса и имеет запах говядины, печенки или сыра.

Intercontinental Hotels

Группа *Intercontinental Hotels* предлагает четыре типа отелей для разных сегментов рынка: дорогие и престижные «Crowne Plaza», традиционные «Holiday Inn», «бюджетные» «Holiday Inn Express» и ориентированные на бизнес-класс «Holiday Inn Select». Каждый такой бренд имеет свою особую маркетинговую программу. Реклама «Holiday Inn Express» выполнена в юмористическом стиле и проводится под девизом «Проживание с умом»: в ней показываются все прелести жизни в отеле, доступные для простых людей. Каждый гостиничный бренд продвигается с прицелом на строго определенную целевую аудиторию и ее уникальные потребности, благодаря чему устраняется опасность перекрытия разных брендов.[32]

НАПОЛНЕНИЕ ТОВАРНОЙ ЛИНИИ. Длина товарной линии может быть увеличена также посредством выпуска новых вариантов товаров в существующем ценовом диапазоне. Стратегия *наполнения товарной линии* позволяет компании добиться увеличения прибыли, удовлетворить требования дилеров, жалующихся на упущенную в связи с неполным ассортиментом выгоду, использовать свободные производственные мощности, перейти в разряд компаний — поставщиков полного товарного ассортимента, а также «заткнуть дыры», предотвратив появление новых конкурентов.

BMW AG

Компания *BMW* за четыре года превратилась из автопроизводителя с одним брендом и пятью моделями в локомотив мирового автопрома, владеющий тремя торговыми марками и выпускающий 14 «серий» и почти 30 разных моделей автомоби-

лей. Ассортимент выпускаемой продукции был расширен не только вниз, за счет выпуска машин марки «Mini» и компактной 1-й серии «BMW», но и вверх — путем приобретения марки «Rolls-Royce», параллельно закрыты пустующие номенклатурные позиции между двумя этими диапазонами внедорожником «BMW X3» и купе 6-й серии. Компания с успехом применила стратегию наполнения товарной линии, повысив свою привлекательность для людей богатых, очень богатых и тех, кто стремится стать богатым, не отступив при этом от своей исконной рыночной позиции. В настоящее время *BMW* решает вопрос о том, какой тип экологически дружелюбных автомобилей следует выводить на рынок.[33]

Однако перенасыщение ассортимента товарной группы приводит к «поглощению» (каннибализации) одних товаров другими и создает путаницу в сознании покупателей. Каждая ТЕ компании должна быть четко дифференцирована, должна обладать *четко различимыми характерными особенностями*. В соответствии с законом Вебера покупатели восприимчивы скорее к относительным, нежели к абсолютным, различиям.[34] Они непременно отметят разницу в досках длиной 60 м и 1 или 6 и 9 , но останутся равнодушными к различиям длины 8,7 и 9 м. Также поставщик должен быть уверен, что новые товары отвечают потребностям рынка, а не создаются просто ради инноваций. Выпуск печально известной модели «Edsel», на которой компания *Ford* в конце 1950-х г. потеряла $350 млн, отвечал в большей степени удовлетворению амбиций корпорации (стремившейся позиционировать себя как производителя, имеющего полную товарную линию, заполнив пробел между автомобилями «Ford» и «Lincoln»), чем реальным потребностям рынка.

МОДЕРНИЗАЦИЯ, ПРОДВИЖЕНИЕ И СОКРАЩЕНИЕ ТОВАРНОЙ ЛИНИИ. Товарные линии должны периодически модернизироваться. Электроинструменты устаревшего дизайна, несомненно, будут проигрывать конкурирующей продукции современной конструкции. Вопрос заключается в том, модернизировать ли товарную линию полностью и одновременно или постепенно. Постепенная модернизация позволяет компании анализировать реакцию на новый стиль покупателей и дилеров, она в меньшей степени отражается на текущих затратах, однако ее не скрыть от конкурентов, способных предпринять аналогичные меры.

На быстро изменяющихся рынках товарные линии обновляются постоянно. Чтобы стимулировать миграцию покупателей в сторону более ценных и более дорогостоящих товаров, компании постоянно работают над техническим совершенствованием своей продукции. Компании *Intel* и *AMD* (производство микропроцессоров), *Microsoft* и *Oracle* (программное обеспечение) регулярно выпускают все более совершенные версии своих продуктов. Главной задачей становится определение времени выхода модернизированной продукции на рынок — не слишком рано, чтобы не нанести ущерб продажам товаров текущего ассортимента, но и не слишком поздно, до того как обновленный товар конкурентов завоюет себе высокую репутацию.[35]

Для целей продвижения менеджер товарной линии обычно выбирают одну или несколько ТЕ. К примеру, для привлечения покупателей торговая компания *Sears* анонсирует выпуск недорогой стиральной машины. В других случаях, чтобы подчеркнуть престижность предлагаемых товаров, менеджеры выбирает для рекламы дорогостоящий товар. Иногда оказывается, что один из «полюсов» товарной линии пользуется повышенным спросом, а другой игнорируется покупателями.

Компания должна пытаться стимулировать спрос на плохо продаваемые товары, особенно когда производящие их предприятия простаивают. Впрочем, существует точка зрения, что компании скорее следует продвигать те товары, которые хорошо продаются, чем пытаться «продлить жизнь» непопулярным товарам. Выпускаемые *Nike* баскетбольные кроссовки «Air Force», появившиеся на рынке еще в 1980-х г., представляют собой бренд стоимостью в $1 млрд, который по-прежнему остается фаворитом у потребителей и ритейлеров и приносит компании немалые доходы благодаря своему хорошему дизайну и качественным материалам. С момента своего появления на рынке кроссовки «Air Force 1» неоднократно модернизировались в соответствии с рекомендациями выдающихся атлетов и других знаменитостей.[36]

Используя анализ продаж и издержек, менеджеры товарной линии должны периодически ее просматривать для выявления балласта, съедающего прибыль.[37] Одно исследование показало, что для крупного голландского ритейлера сокращение товарного ассортимента привело к кратковременному падению продаж в категории, вызванному главным образом уменьшением количества покупок бывшими покупателями, но

одновременно способствовало привлечению новых покупателей. Эти новые покупатели частично компенсировали сокращение продаж бывшим покупателям тех товаров, которые были ликвидированы.[38]

В 1999 г. компания *Unilever* имела в общей сложности 1600 разных торговых марок (к числу наиболее известных относятся чай «Lipton», парфюмерия «Calvin Klein», средства личной гигиены «Dove» и ряд других). При этом 90% прибыли поступало всего от 400 марок. В том году компания объявила о том, что она встает на «Путь к росту» — такое название получила ее программа по извлечению из марочного портфеля максимальной выгоды. Для этого к 2003 г. существующие бренды было решено сократить на три четверти.[39] *Unilever* намеревалась сохранить глобальные бренды, такие как «Lipton», а также некоторые региональные марки и «локальные жемчужины», такие как «Persil», самый популярный стиральный порошок в Великобритании. Сопредседатель *Unilever* Нейл Фитцджеральд сравнил сокращение марочного портфеля с прополкой сада, дающей «свет и воздух тем цветам, что растут лучше других».

В этом стремлении *Unilever* не одинока. Оптимизацией марочных портфелей заняты компании всего мира — разумеется, речь идет о тех, кому есть что оптимизировать. Во многих случаях это приводит к повышенному вниманию к развитию основного бренда и к концентрации энергии и ресурсов на наиболее крупных из существующих торговых марок. Так, компания *Hasbro* сосредоточила маркетинговые усилия на определенных марках игрушек, таких как «Трансформеры». Компания *Procter & Gamble* с ее стратегией «возврата к основам» концентрируется на 13 брендах — оборот каждого из них превышает $1 млрд в год (это «Tide», «Crest», «Pampers», «Pringles»и др.). Каждый товар в товарной линии должен играть свою особую роль, как и каждый бренд в портфеле торговых марок компании.

Volkswagen

Volkswagen имеет четыре основных бренда в своем европейском портфеле. Первоначально «Audi» и «Seat» имели спортивный имидж, а «VW» и «Skoda» имели имидж семейных автомобилей. Цена и качество у «Audi» и «VW» были выше, чем у «Skoda» и «Seat», которые имели спартанский интерьер салона и средние технические характеристики. Для снижения издержек, оптимизации производства деталей и систем и исключения избыточности *Volkswagen* решил поднять уровень «Seat» и «Skoda», которые сумели увеличить свои рыночные доли за счет улучшенного интерьера, современных систем безопасности и более надежного двигателя. Разумеется, опасность здесь состоит в том, что, заимствуя лучшие характеристики у «Audi» и «VW», *Volkswagen* может способствовать размыванию их имиджа. Бережливые европейские покупатели могут решить, что «Seat» или «Skoda» мало чем отличаются от своей сестры «VW», которая стоит на несколько тысяч евро дороже.[40]

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В РАМКАХ ТОВАРА-МИКС

Более подробно о концепциях, стратегиях и тактике ценообразования мы будем говорить в гл. 14, однако некоторые основные аспекты ценообразования в рамках товара-микс необходимо рассмотреть уже сейчас. Если товар является частью товара-микс, логика установления цены на него изменяется. Компании стремятся разработать такую систему цен, которая позволяла бы добиваться максимальной прибыльности товара-микс в целом. Назначение цены — непростое дело, поскольку входящие в товар-микс продукты взаимосвязаны с точки зрения спроса и производства и в различной степени подвержены воздействию конкуренции. В рамках товара-микс можно выделить шесть моделей ценообразования.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В РАМКАХ ТОВАРНОЙ ЛИНИИ. Обычно компания разрабатывает не отдельный товар, а товарную линию, последовательно определяя цены на все ее составляющие.

Во многих сферах торговли при назначении цен на товары своего ассортимента продавцы пользуются четко установленными ценовыми ориентирами. Так, в магазинах мужской одежды продаются костюмы трех ценовых категорий: $300, $600 и $900, которые ассоциируются в сознании покупателей с изделиями невысокого, среднего и высокого качества. Задача продавца — демонстрация покупателям ощутимой разницы в качестве товаров, которая оправдывала бы различие в ценах.[41]

НАЗНАЧЕНИЕ ЦЕН НА ДОПОЛНЯЮЩИЕ ТОВАРЫ. Наряду с основными товарами многие компании предлагают дополнительные изделия (опции) и услуги. Покупатель автомобиля имеет возможность заказать электрические стеклоподъемники, электрообогрев стекол,

регулируемую подсветку приборов, а также заключить договор о расширенной гарантии со стороны продавца. Однако назначение цены на дополнительные устройства и услуги превращается в довольно серьезную проблему, поскольку компания должна решить, какое оборудование и услуги следует включить в стандартную цену, а что — в опции. В течение многих лет американские автопроизводители выставляли в своих салонах «голые» автомобили по цене $10 тыс. Эти машины были лишены даже самых необходимых опций, так что в результате покупатель тратил в салоне не $10 тыс., а около $13 тыс.

С похожими проблемами ценообразования сталкиваются и рестораны. Их клиенты, как правило, в дополнение к блюдам заказывают алкогольные напитки. Во многих ресторанах цена вина и других спиртных завышена, тогда как цены основных блюд назначаются с таким расчетом, чтобы она покрывала только издержки. Вот почему официанты так часто настойчиво предлагают клиентам аперитивы. Но на рынке представлены и рестораны, ориентированные на любителей вин и водок, в которых соотношение цен прямо противоположно.

НАЗНАЧЕНИЕ ЦЕНЫ НА ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ТОВАРЫ. Некоторые изделия требуют применения вспомогательных, или **несамостоятельных**, **принадлежностей** (бритвенные лезвия, без которых бесполезны бритвенные станки, или фотопленка).[42] *AT&T*, например, предлагает сотовые телефоны бесплатно — лишь бы абонент заключил контракт на двухгодичное обслуживание. Однако если компания делает цены на вспомогательные товары слишком высокими, то товары-заменители и контрафактные товары могут серьезно снизить ее объемы продаж. Теперь потребители могут купить тонер для свих картриджей у поставщиков-дисконтеров на 20–30% дешевле, чем производителей копировальной техники.

Hewlett-Packard

В 1996 г. компания *Hewlett-Packard* начала решительно сокращать цены на принтеры: отдельные модели подешевели на 60%. Столь привлекательный для покупателя ход стал возможен благодаря огромной выручке от расходных материалов, таких как картриджи и специальная бумага, на которые покупатели за весь срок службы принтера могут тратит вдвое больше денег, чем на само печатающее устройство. Снижение цен на принтеры привело к росту спроса на них — и как следствие на расходные материалы. В настоящее время *HP* занимает примерно 46% мирового рынка принтеров, и в 2008 г. этот бизнес принес компании более $4 млрд — более 30% ее общей прибыли.[43]

НАЗНАЧЕНИЕ ЦЕНЫ ИЗ ДВУХ СОСТАВЛЯЮЩИХ. Компании сферы услуг нередко устанавливают **составные цены**, включающие две части — фиксированную и переменную. Так, человек, пользующийся услугами телефонной компании, вносит ежемесячную абонентскую плату плюс сумму за телефонные переговоры, выходящие за рамки определенных ограничений. Парки аттракционов берут входную плату плюс дополнительные суммы за катание на аттракционах сверх установленного минимума. Такие компании сталкиваются с той же проблемой, что и при назначении цен на вспомогательные товары, а именно — проблемой определения величины основной и переменной части цены. Фиксированная плата должна быть достаточно низкой, чтобы стимулировать приобретение услуги, а дополнительный сервис приносит основную часть прибыли.

НАЗНАЧЕНИЕ ЦЕНЫ НА ПОБОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ ПРОИЗВОДСТВА. Переработка мяса, нефти, производство химических веществ, как правило, связаны с получением разного рода побочных продуктов. Побочные продукты имеют ценность для некоторой группы покупателей, исходя из нее и должна назначаться цена. Любой доход, полученный от реализации побочных продуктов, дает компании возможность установить более низкие цены на основные товары (если к этому ее вынуждает конкуренция). Так, австралийская компания *CSR* первоначально называлась *Colonial Sugar Refinery* и прославилась как производитель сахара. Впоследствии компания начала продавать побочные продукты своего производства: из переработанного сахарного тростника изготавливались древесно-волокнистые плиты. К середине 1990-х гг., выпустив ряд новых товаров и совершив ряд приобретений, *CSR* вошла в десятку австралийских компаний, специализирующихся на строительстве и производстве строительных материалов.

УСТАНОВЛЕНИЕ «ПАКЕТНОЙ» ЦЕНЫ. Продавцы часто объединяют свою продукцию, устанавливая единую цену на набор, или пакет, товаров. **Чистым пакетным ценообразованием** называют ситуацию, когда компания предлагает свои товары исключительно в виде пакета.

Компания *Artists Management Group* подписывает с киностудиями контракт на съемки популярного актера только в том случае, если вместе с ним к работе над фильмом будут привлечены другие работники, чьи интересы представляет *Artists Management Group* (режиссеры, редакторы, сценаристы). Это своего рода продажа товаров *«в нагрузку»*. При **смешанном пакетном ценообразовании** продавец предлагает товары как в виде пакета, так и по отдельности. Как правило, покупать товары пакетом дешевле. Так, производители автомобилей предлагают полный комплект дополнительного оборудования за меньшую сумму, чем стоимость всех входящих в него опций по отдельности. Билеты, входящие в сезонный театральный абонемент, обходятся дешевле, чем покупка билетов на каждое представление в отдельности. Так как покупатели могут не иметь особого желания приобретать полный комплект всех составляющих набора, экономия при его покупке должна быть существенна настолько, чтобы побуждать людей «доставать кошелек».[44]

Некоторые покупатели хотят приобрести только часть предлагаемого пакета в обмен на снижение цены.[45] Они могут попросить поставщика установить отдельные цены на составляющие предлагаемого набора — «вскрыть» пакет. Если производитель идет навстречу пожеланиям покупателей, он имеет возможность увеличить свою прибыль. Так, если поставщик экономит $100 на том, что не отгружает входящие в набор, но ненужные покупателю товары, а цену на отправляемые товары снижает лишь на $80, то и покупатель будет доволен, и поставщик получит дополнительную прибыль в $20. Во вставке «Памятка маркетолога: рекомендации по установлению пакетной цены» содержится несколько полезных советов маркетологам.

СОВМЕСТНЫЙ БРЕНДИНГ И БРЕНДИНГ ИНГРЕДИЕНТОВ

СОВМЕСТНЫЙ БРЕНДИНГ. Компании часто объединяют свои товары с товарами других производителей и делают это самыми разнообразными способами. **Совместный** (двойной) **брендинг** — быстро распространяющийся феномен, суть которого состоит в объединении двух или более хорошо известных торговых марок в одном товаре и/или совместном их продвижении.[46] Одна из форм совместного брендинга — *использование разных марок одной компании*, как это проис-

ПАМЯТКА маркетолога

Рекомендации по установлению пакетной цены

Исследования показывают, что при усиленном продвижении отдельных составляющих пакета покупатели видят меньшую экономию в приобретении всего набора и соответственно не склонны платить за него большие деньги. Авторы исследования предлагают несколько рекомендаций по правильному установлению «пакетной» цены:

- Не следует продвигать отдельные элементы набора столь же часто, как и сам набор, равно как и не следует говорить об их низкой цене. Цена набора должна быть намного ниже суммы цен входящих в него товаров, иначе набор не будет привлекательным для потребителя.
- Если без продвижения отдельных составляющих набора не обойтись, следует ограничиться каким-то одним товаром. Другой вариант: чередовать мероприятия продвижения пакета и отдельных товаров, дабы избежать конфликта между ними.
- Предлагайте крупные скидки на отдельные товары из набора можно только в виде большого исключения, и делать это нужно с умом. В противном случае потребитель, сопоставив сниженную цену товара и цену набора товаров, не увидит для себя особой выгоды.
- Учитывайте, насколько опытен и искушен ваш покупатель. Более знающие покупатели реже соглашаются на пакетные предложения и предпочитают свободу выбора индивидуальных компонентов.
- Не забывайте о важности учета издержек. Если маржинальные издержки для товаров будут низкими — как для компонентов собственного программного обеспечения, которые могут легко копироваться, то пакетная стратегия может оказаться более предпочтительной по сравнению со стратегией продажи каждого компонента по отдельности.
- Фирмы, выпускающие по одному продукту, но объединяющие свои продукты в общий пакет для конкурентной борьбы против мультитоварной фирмы, могут не добиться желаемого успеха, если начнется ценовая война.

Источники: Amiya Basu and Padmal Vitharana, "Impact of Customer Knowledge Heterogeneity on Bundling Strategy", *Marketing Science* 28 (July – August 2009), pp. 792–801; Stefan Stremersch and Gerard J. Tellis, "Strategic Bundling of Products and Prices", *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 55–72.

ходит в рекламе сухого завтрака «Trix» и йогурта «Yoplait» компании *General Mills*. Еще одна форма — *брендинг марок учредителей совместных предприятий*, например производство электрических лампочек в Японии совместным предприятием *General Electric-Hitachi*. Известна также стратегия *общих комбинированных марок*, как, например, в случае с *Taligent*, технологическим альянсом между *Apple*, *IBM* и *Motorola*.[47]

Наконец, существует *розничный совместный брендинг*, когда усилия объединяют две обслуживающие потребителей организации, например два ресторана фастфуд.

Главное преимущество совместного брендинга в том, что он открывает возможность убедительного позиционирования товара. Таким способом можно достичь большего объема продаж в существующей целевой аудитории, а также привлечь новых потребителей и распространителей. Может уменьшиться и время вывода нового товара на рынок, так как присутствие двух известных марок ускоряет принятие новинки. А еще совместный брендинг может послужить ценным способом изучения потребителей и подходов других компаний к их обслуживанию. Автопроизводители пользуются всеми этими преимуществами в полной мере.

Потенциальными недостатками совместного брендинга являются риски и снижение контроля ситуации, связанные с ассоциацией с другой торговой маркой в сознании потребителей. Чаще всего потребители ждут от совместных проектов чего-то необыкновенного, поэтому в случае неудачи последствия могут оказаться печальными для обоих брендов. Если одна из совместно продвигаемых марок участвует в целом ряде совместных проектов, возникает опасность, что закрепившиеся за ней ассоциации не передадутся другому бренду. Кроме того, внимание потребителей может быть «размазано» между брендами.

Совместный брендинг не показан торговым маркам, обладающим большим марочным капиталом, т. е. адекватной осведомленностью потребителей и достаточно положительным имиджем.[48]

Самое главное требование к собрендингу — наличие логичного соответствия между двумя марками, чтобы результирующий продукт максимизировал их преимущества и минимизировал недостатки. Исследования показывают, что потребители более склонны к положительному восприятию совместных проектов, когда марки-участницы не похожи, а дополняют друг друга.[49]

К организации и прекращению совместных проектов необходимо подходить с большой осторожностью. В дополнение к надлежащему балансу марочных капиталов должно иметь место совпадение ценностей, способностей и целей компаний. Участники должны выработать детальный план юридического оформления своих отношений, финансовых обязательств друг перед другом и координации маркетинговых программ. Как сказал один из топ-менеджеров *Nabisco*: «Отдавать свою марку — это все равно что отдавать кому-то своего ребенка: хочется быть уверенным в том, что с ним все будет хорошо». Финансовые условия совместного проекта могут быть разными, однако чаще всего компания (марка), принимающая более активное участие в производственном процессе, выплачивает другой стороне лицензионное вознаграждение и роялти.

Альянсы между торговыми марками дают повод задать множество вопросов.[50] Какими способностями мы не располагаем? С какими ресурсными ограничениями мы сталкиваемся (люди, время, деньги и др.)? Каковы наши цели по развитию или какой доход нам необходимо получить? Немало вопросов требуют ответа и при оценке возможностей для совместного брендинга. Принесет ли предлагаемое предприятие прибыль? Как оно поможет приумножить или сохранить марочный капитал? Нет ли риска уменьшения этого капитала? Открывает ли проект какие-либо внешние возможности (например, для обучения)?

БРЕНДИНГ ИНГРЕДИЕНТОВ. Брендинг ингредиентов — особая форма совместного брендинга.[51] Заключается он в формировании марочного капитала у материалов, компонентов или отдельных частей других марочных товаров. В качестве известных брендов ингредиентов можно привести технологию подавления шумов «Dolby», водоотталкивающее волокно «Gore-Tex», ткани «Scotchgard» и др., а в качестве примеров марочных товаров, продвигаемых путем брендинга ингредиентов, напрашиваются кулинарные смеси «Betty Crocker» с шоколадным сиропом «Hershey's», картофельные чипсы «Lay's» с соусом барбекю «KC Masterpiece» и т. п.

Интересный случай брендинга ингредиентов — так называемый самобрендинг, когда компании рекламируют свои ингредиенты и даже официально регистрируют для них торговые марки. Например, сеть гостиниц *Westin Hotels* продвигает свои «Heavenly Bed» и «Heavenly

Shower» (*англ.* «Райская кровать» и «Райский душ»). Марка «Heavenly« стала пользоваться таким успехом, что компания создала онлайновый каталог, с помощью которого торгует «райскими» кроватями, подушками, пододеяльниками, простынями, предметами гигиены и подарочными наборами. При правильном подходе самобрендинг ингредиентов представляется более разумным, так как в этом случае компания может развивать ингредиент так, как это необходимо ей.[52]

При продвижении ингредиентов перед компанией стоит задача создать такую осведомленность и предпочтение к своим продуктам, чтобы потребители не покупали товар, если в нем не представлена ингредиентная марка.[53] Большого успеха в этом направлении добилась компания *DuPont*.

DuPont

За время своего существования *DuPont* создала немало инновационных продуктов для самых разных отраслей, начиная с производства одежды и заканчивая полетами в космос. Многие из этих продуктов, такие как лайкра (Lycra®), ковровые покрытия (Stainmaster®), тефлоновое покрытие (Teflon®) и кевларовая ткань (Kevlar®), стали известны потребителям как марки ингредиентов, входящие в состав товаров широкого потребления других производителей. С 2004 г. *DuPont* вывела на рынок более 5 тыс. новых продуктов и получила более 2400 патентов. Одна из последних новинок компании — созданный с помощью новейших биотехнологий полимерный материал «Sorona®» — с успехом может использоваться при производстве экологичной обуви и одежды.[54]

Полуфабрикаты и комплектующие многих производителей, входя в состав готового изделия, утрачивают свою марочную индивидуальность. Одним из немногих производителей марочных компонентов, преуспевших в сохранении этой индивидуальности, является компания *Intel*. Ее ориентированная на потребителей рекламная стратегия убедила многих покупателей персональных компьютеров приобретать только те из них, которые имеют знак «Intel Inside». В результате основные производители персональных компьютеров — *IBM*, *Dell*, *Compaq* — закупают процессоры «Intel» по более высокой цене вместо эквивалентных устройств других, менее известных производителей.

Что же необходимо для успешного брендинга ингредиентов?[55]

1. Потребители должны быть уверены в том, что наличие или отсутствие продвигаемого ингредиента влияет на эффективность работы конечного продукта. В идеале ценность ингредиента должна быть легко заметной или ощущаемой.
2. Потребители должны быть убеждены в том, что не все марки ингредиентов одинаковы и что продвигаемый ингредиент лучше других.
3. На готовом товаре должен присутствовать заметный символ или логотип, указывающий потребителям на присутствие ингредиента. В идеале этот знак должен выступать в качестве «печати одобрения», быть простым и универсальным, быть символом качества и уверенности.
4. Должна присутствовать четко скоординированная программа проталкивания товара и привлечения потребителей, сообщающая последним о важности и преимуществах марочного ингредиента. Участники канала распределения должны полностью поддерживать эту инициативу. Часто это предполагает потребительскую рекламу и стимулирование потребителей, а также (иногда совместно с производителями готовых товаров) мерчандайзинг и стимулирование розничных торговцев.

УПАКОВКА, МАРКИРОВКА И ГАРАНТИИ

Большинство поступающих на рынок товаров требует упаковки и маркировки. Некоторые упаковки — такие, как бутылки «Кока-колы» и банки «Red Bull» — известны всему миру. Многие специалисты называют упаковку (*packaging*) пятым «*P*» маркетинга (наряду с ценой, товаром, распределением и продвижением). Но большинство маркетологов рассматривают упаковку и маркировку как элемент товарной стратегии. Другим важным ее элементом являются гарантии, информация о которых часто содержится на тех же упаковках.

УПАКОВКА

Мы придерживаемся следующего определения: **упаковка** — деятельность по разработке и производству оболочки (тары) для товара. Сама оболочка также называется упаковкой. Упаковка может иметь до трех слоев материала. Так, одеколон «Cool Water» находится во флаконе (*первич-*

ная упаковка), который, в свою очередь, находится в картонной коробочке (*вторичная упаковка*), а коробочка — в ящике из гофрированного картона (*транспортная упаковка*), вмещающем 60 коробочек «Cool Water».

Хороший дизайн упаковки — это удобство для потребителя и пригодность для продвижения. Упаковка давно стала предметом стиля, особенно среди таких товаров, как продукты питания, косметика, туалетные принадлежности, малая бытовая техника. Упаковка — это то, что первым попадается на глаза потенциальному покупателю, и она же может сформировать у него первое положительное или отрицательное впечатление о товаре. По сути, она может служить для товара «пятисекундным рекламным роликом». Упаковка влияет также на последующий опыт потребителя, когда он распаковывает товар и использует его в домашних условиях. Некоторые упаковки можно даже использовать для украшения домашнего интерьера. Оригинальные по внешнему виду упаковки обувного крема «Kiwi», мятных леденцов «Altoids» и водки «Absolut» являются важными составляющими марочного капитала.[56]

Возрастание роли упаковки как инструмента маркетинга связано с влиянием следующих факторов:

- **Самообслуживание.** Количество товаров, реализуемых методом самообслуживания, постоянно увеличивается. В среднем супермаркете с ассортиментом около 15 тыс. товарных единиц покупатель проходит мимо 300 товаров в минуту. Принимая во внимание, что от 50 до 70% всех покупок осуществляется под влиянием импульса, можно говорить о том, что эффектная упаковка решает множество задач: привлекает внимание, подчеркивает особенности товара, вызывает доверие потребителей и создает общее приятное впечатление о товаре. В качестве показательного примера можно привести книготорговлю, где покупатели выбирают товар в буквальном смысле по одежке, т. е. по обложке. Многократный рост продаж классических произведений, «переодетых» в новые обложки, — наглядное тому подтверждение.
- **Благосостояние потребителей.** Повышение благосостояния потребителей означает, что покупатели готовы заплатить дополнительную сумму за удобство, привлекательность, надежность и престижность улучшенных упаковок.
- **Имидж компании и торговой марки.** Привлекающая внимание упаковка — необходимое условие мгновенного узнавания компании или марки.
- **Инновационные возможности.** Принципиально новая упаковка может предоставлять дополнительные преимущества потребителям и способствовать увеличению прибыли производителей. Компании используют новые материалы и устройства, например легко открывающиеся и закрывающиеся клапаны на пакетах с соком.

Разработка хорошей упаковки для нового товара требует принятия ряда решений. С точки зрения и фирмы, и потребителей, упаковка должна обеспечивать достижения следующих целей:[57]

1. Идентифицировать торговую марку.
2. Наглядно и убедительно передавать информацию.
3. Обеспечивать удобство транспортировки товара и защищать его от повреждений.
4. Способствовать хранению купленного товара.
5. Способствовать потреблению товара.

Для достижения этих маркетинговых целей и удовлетворения желаний потребителей необходимо правильно выбрать эстетические и функциональные элементы упаковки. Эстетика упаковки — это ее размер, форма, используемые материалы, цветовое оформление, содержание текста и графики. Особенно важной характеристикой упаковки является цвет, так как он заключает в себе разный смысл для разных культур и рыночных сегментов. В табл. 12.3 представлены мнения экспертов по маркетингу о значении десяти наиболее распространенных цветов.

Если говорить о функциональности, то здесь важна конструкция упаковки. Все элементы упаковки должны гармонично сочетаться между собой и соответствовать ценовой политике компании, ее рекламной стратегии и другим составляющим маркетинговой программы. Обновление упаковки может немедленно сделать бренд более современным, актуальным или практичным. Хотя такое изменение может вызвать быстрый рост продаж, оно может иметь и свои негативные последствия, в чем убедилась *PepsiCo* на примере своего бренда «Tropicana».

«Tropicana»

PepsiCo добилась большого успеха благодаря приобретению бренда «Tropicana» в 1998 г. Затем

Таблица 12.3

Роль цвета в брендинге и упаковке

Красный — сильный цвет, символизирующий энергию, страсть или даже опасность. Лучше всего подходит для товаров и брендов, ориентированных на действие, для товаров, ассоциируемых со скоростью или силой, или для доминирующих и культовых брендов
Оранжевый часто предполагает приключение и веселье. Подобно красному, он также привлекает внимание и, как считают некоторые, стимулирует аппетит, но менее агрессивен. Оранжевый традиционно использовался для передачи сообщения о ценности и скидках, а с недавних пор благодаря усилиям индустрии моды стал ассоциироваться со стильностью и молодостью
Желтый — цвет солнечного тепла и радости. Его различные оттенки вызывают ощущение благополучия и стимулируют умственную деятельность, поэтому он часто ассоциируется с мудростью и интеллектом. Желтый хорошо подходит для товаров или брендов, имеющих отношение к спорту или общественной деятельности или требующих привлечения к себе внимания
Зеленый означает чистоту, свежесть и обновление и, разумеется, экологичность, хотя эксперты предупреждают, что сейчас зеленый цвет используется чрезмерно активно. Это один из доминирующих, естественным образом возникающих цветов, и поэтому он часто ассоциируется с полезными качествами. Он хорошо подходит для органических или безопасно утилизируемых товаров или для брендов, ассоциируемых со здоровьем и благополучием
Синий — еще один доминирующий естественный цвет; обычно ассоциируется с безопасностью, эффективностью, производительностью и ясностью ума. Стал популярным цветом в корпоративном мире и в особенности в высокотехнологичных отраслях. Синий также символизирует чистоту, открытость и релаксацию и хорошо подходит для разных продуктов — от чистящих средств и предметов личной гигиены до спа и морских курортов
Пурпурный — веками символизировал благородное происхождение и богатство, и эти ассоциации сохраняют свою силу и сегодня. Пурпурный хорошо подходит для брендов предметов роскоши или компаниям, стремящимся к тому, чтобы их товары казались уникальными и загадочными. Пурпурный особенно популярен у женщин всех возрастов
Розовый — веселый и дружелюбный цвет, традиционно ассоциируется с девочками разных возрастов. Обладает успокаивающими и создающими ощущение комфорта свойствами. Хорошо подходит для предметов личной гигиены и детских товаров. Розовый также ассоциируется со сладостью и используется пищевой индустрией, чтобы подчеркнуть сладкий вкус выпускаемой продукции
Коричневый — сильный «почвенный» цвет, подразумевающий честность и надежность. Часто считается наиболее предпочтительным цветом для мужчин. Его темные оттенки символизируют глубину и прочность, а прочие оттенки хорошо работают в качестве базового цвета. Коричневый часто работает лучше всего в сочетании с другими цветами
Черный — классический сильный цвет, регулярно используется маркетологами в цветовых схемах либо в качестве основного цвета, либо цвета надписей и графических изображений. Черный цвет может передавать представление о силе, роскоши, утонченности и власти и может применяться в рекламе самых разных продуктов — от автомобилей и электроники до дорогих отелей и финансовых услуг
Белый — цвет пушистого снега и кучевых облаков, традиционно символизирует чистоту. Часто используется как фон или акцентирующий цвет для осветления цветовой гаммы, но также может применяться самостоятельно, чтобы вызывать у натуральных продуктов питания и средств личной гигиены ассоциации с чистотой. Белый цвет может также символизировать инновационность и современность

Источник: Elisabeth Sullivan, "Color Me Profitable", *Marketing News*, October 15, 2008, p. 8. Печатается с разрешения «Marketing News».

в 2009 г. компания разработала для «Tropicana» обновленную упаковку, чтобы «освежить и модернизировать» этот бренд. Цель заключалась в создании «эмоциональной привязанности посредством "героизации" сока и прославления полезности натуральных фруктов». *Arnell Group* полностью изменила дизайн упаковки, сделав менее заметным имя бренда, но зато более заметными слова «На 100% натуральный апельсиновый сок». Кроме того, на упаковке вместо традиционной «соломинки в апельсине» появилось изображение стакана, наполненного соком. Реакция потребителей оказалась быстрой и негативной. По их мнению, упаковка выглядела «уродливой» и «глупой», а кое-кто даже

принял сок «Tropicana» за сок, продаваемый под собственной торговой маркой магазина. Продажи упали на 20%. Всего через два месяца менеджмент *PepsiCo* объявил о возврате к старому дизайну упаковки.[58]

После разработки дизайна упаковка проходит тестирование. *Технические испытания* определяют соответствие упаковки обычным условиям пользования; *визуальные тесты* — читаемость шрифтов и гармоничность цветового решения; *дилерские тесты* — насколько привлекательной и удобной находят упаковку посредники компании; и наконец, *потребительские тесты* призваны выявить реакцию пользователей.[59]

Разработка упаковки может стоить сотни тысяч долларов и занимать несколько месяцев. В настоящее время компании также должны учитывать озабоченность потребителей экологической чистотой и безопасностью упаковки. К счастью, в последнее время многие компании «позеленели» и нашли новые креативные способы создания упаковки. Зерновые чипсы «Sun Chips» компании *Frito-Lay*, содержащие на 30% меньше жиров, чем картофельные чипсы, позиционируются как более здоровая, «полезная для вас» еда. Усилия фирмы по оздоровлению нашей планеты предусматривают также разработку биоразлагаемой упаковки из растительных материалов (от которой, впрочем, быстро пришлось отказаться, так как многие потребители жаловались, что такая упаковка производит много шума) и использование на фабрике фирмы в городе Модесто электроэнергии, получаемой от солнечных батарей.

МАРКИРОВКА

Маркировка может представлять собой простую этикетку либо быть частью графического дизайна упаковки. На этикетке может быть указано только название торговой марки или значительно больший объем информации. Даже если продавец предпочитает простые этикетки, национальное законодательство нередко предусматривает присутствие на них определенных сведений.

Маркировка выполняет несколько функций. Во-первых, она *идентифицирует* товар или марку (этикетка «Sunkist» на апельсинах). Она может *указывать сорт* товара (например, в США сортность консервированных персиков обозначается буквами A, B и C). Обычно на этикетке приводится *описание* товара (производитель, страна производства, дата производства, основные компоненты, инструкция по применению, меры безопасности). И наконец, удачное графическое решение маркировки способствует *продвижению* товара.

Технический прогресс не стоит на месте: в последнее время на смену обычным бумажным этикеткам, приклеенным на банки и бутылки, приходят складывающиеся этикетки, на которых можно разместить большой объем информации и графики.[60]

Со временем оформление этикетки устаревает и требует обновления. С 1890-х гг. этикетка мыла «Ivory» изменялась не менее 18 раз: каждый раз в шрифт и общий дизайн вносились небольшие изменения. В оформление этикетки бисквитов для собак «Milk Bone» по результатам исследования потребителей были внесены существенные коррективы (изображение собаки, самого бисквита и косточки), и это привело к увеличению объемов продаж. Когда маркировка становится неотъемлемым атрибутом фирменного стиля компании, ее «иконой», к изменению дизайна, как показала история «Tropicana», следует подходить очень осторожно.

С маркировкой и упаковкой связано множество проблем правового порядка. В соответствии с Законом о Федеральной торговой комиссии США от 1914 г. ложная или вводящая в заблуждение маркировочная информация признается приемом недобросовестной конкуренции. Утвержденный в 1967 г. американским конгрессом Закон о достоверности информации на упаковке и этикетке устанавливает обязательные требования к этикеткам, поощряет установление отраслевых стандартов упаковки и дает полномочия федеральным органам власти регламентировать требования к упаковке в отдельных отраслях.

Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (*FDA*) США требует от производителей пищевых продуктов, подвергшихся технологической обработке, размещения на этикетках информации о содержании белков, жиров, углеводов и калорийности продукта в количественных показателях, а витаминов и минеральных веществ — в процентах к рекомендуемой дневной норме.[61] Относительно недавно Управление начало внимательнее относиться к потенциально вводящим в заблуждение заявлениям производителей, четко регламентировав использование слов «легкий», «обезжиренный» и т. п.

ГАРАНТИИ

Формальным признанием производителем ожидаемого качества функционирования продукции являются гарантии, т. е. возможность вернуть ему или в сервисный центр товары для ремонта, замены или возврата денег.

Расширенные гарантии или сервисные контракты могут быть исключительно выгодными для производителей и ритейлеров. По оценкам аналитиков, продажи товаров с расширенной гарантией обеспечивают значительную долю прибыли *Best Buy*.[62] Несмотря на имеющиеся свидетельства того, что расширенные гарантии не окупаются, многие потребители готовы платить за свое душевное спокойствие.[63] Такие гарантии по-прежнему приносят многомиллиардные доходы продавцам электронной техники в США, хотя в целом их использование сокращается, так как многие потребители предпочитают теперь решать технические проблемы через Интернет или с помощью друзей.[64]

Многие компании дают либо общую, либо специальную гарантию.[65] Так, компания *Procter & Gamble* обещает общее или полное удовлетворение от своей продукции, не вдаваясь в конкретику: «Если вы недовольны, замените, обменяйте или верните товар». *A. T. Cross* дает пожизненную гарантию на свои ручки и карандаши. В случае каких-либо претензий покупатель посылает ручку по почте (почтовый конверт предоставляется в магазинах *Cross*) и поставщик ремонтирует или заменяет ее бесплатно

Гарантии уменьшают воспринимаемый риск покупателя. Они говорят о том, что товар имеет высокое качество и на компанию можно положиться. Все это позволяет установить более высокую цену, чем у конкурента, не дающего равноценных обещаний. Успешные программы «гарантии на 10 лет» и «гарантии на 100 тысяч миль пробега» корейских компаний *Hyundai* и *Kia* были придуманы отчасти и для того, чтобы убедить потенциальных покупателей в стабильности компаний и надежности их машин.

ВЫВОДЫ

1. Товар — первый и главный элемент маркетинга-микс. Товарная стратегия требует принятия скоординированных решений относительно ассортимента, товарных линий, торговых марок, упаковки и маркировки.
2. При формировании рыночного предложения маркетолог должен продумать пять уровней товара: основную выгоду, основной товар, ожидаемый товар, дополненный товар и потенциальный товар. Последний включает все возможные будущие дополнения и трансформации товара.
3. Классификация товаров может осуществляться несколькими способами. По длительности пользования и материальности товары подразделяются на товары кратковременного пользования, товары длительного пользования и услуги. По сфере потребления различают потребительские товары и товары производственного назначения. Потребительские товары подразделяются на товары повседневного спроса (основные товары, товары импульсной покупки и товары острой необходимости); товары предварительного выбора (гомогенные и гетерогенные); товары особого спроса и товары пассивного спроса. В категории товаров производственного назначения товары делятся на три группы: материалы и комплектующие изделия (первые объединяют сырье в виде продукции сельскохозяйственного производства и природных продуктов, вторые — полуфабрикаты и комплектующие изделия); капитальное имущество (здания, сооружения и оборудование; вспомогательное оборудование) и вспомогательные материалы и деловые услуги (к первым относятся рабочие материалы, материалы для технического обслуживания и ремонта, ко вторым — услуги по техобслуживанию, ремонту и консультативные услуги).
4. Дифференцирование торговых марок может осуществляться на основе разнообразных характеристик товара или услуги: формы, свойств, качества функционирования, качества соответствия, долговечности, надежности, ремонтопригодности, стиля и дизайна, а также на основе таких сервисных характеристик, как простота заказа, доставка, установка, обучение покупателей, консультирование покупателей, техническое обслуживание и ремонт.
5. Под дизайном (конструкцией) понимается совокупность свойств, определяющих внешний вид и функционирование товара с точки зрения требований покупателя. Товар, обладающий хорошим дизайном, предоставляет потребителям функциональные и эстетические вы-

годы и может быть важным источником дифференцирования.

6. Большинство компаний производит и продает более одного вида товара. Товарный ассортимент компании характеризуется шириной, длиной (насыщенностью), глубиной и гармоничностью. Эти измерения — основные инструменты разработки маркетинговой стратегии компании и основа принятия решений относительно развития, поддержки, «уборки урожая» или ликвидации товарных линий. Чтобы проанализировать товарную линию и принять решение об инвестициях в ее развитие, менеджер должен владеть информацией об объемах продаж, прибыли и профиле рынка.
7. Компания может изменять товарный компонент маркетинга-микс посредством вытягивания (вниз, вверх или в обоих направлениях) или наполнения товарной линии, обновляя ассортимент, продвигая определенные товары, а также сокращая производство наименее прибыльных товаров.
8. Марочные товары нередко продаются или продвигаются совместно с товарами других марок. Брендинг ингредиентов или совместный брендинг может быть выгоден при условии, что марка-партнер обладает достаточным марочным капиталом, а само партнерство воспринимается как логичное.
9. Многие товары, поступающие на рынок, требуют упаковки и маркировки. Хороший дизайн упаковки ценится покупателями за удобство пользования и дает преимущества производителю при продвижении товара. Эффектные упаковки играют роль «5-секундного рекламного ролика» товара. Гарантии внушают потребителям дополнительную уверенность.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ЧТО ВАЖНЕЕ В ТОВАРЕ — ФОРМА ИЛИ СОДЕРЖАНИЕ?

Спор о форме и содержании не обошел стороной многие сферы человеческой деятельности, в том числе и маркетинг. Одни считают, что превыше всего то, как товар выполняет свою функцию, т. е. его содержание. Другие придерживаются мнения, что истинные различия между товарами заключаются в их внешнем виде и прочих элементах дизайна.

Каково ваше мнение: что важнее для успеха торговой марки — функциональная сущность товара или же его дизайн?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните различные способы дифференцирования товаров и услуг. Какие из них оказывают наибольшее воздействие на ваш выбор как покупателя? Почему? Можете ли вы назвать несколько брендов, с успехом использующих сразу несколько различных способов дифференцирования?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Toyota

Toyota начинала свой путь в автомобилестроении как компания-последователь, а теперь является лидером в области инноваций, за которым тянутся другие. В 1936 г. представители *Toyota* признали, что компания заимствовала ряд решений у знаменитого «Airflow», автомобиля производства американской *Chrysler*, а двигатель скопировала с «Chevrolet» 1933 г. Однако к 2000 г., когда *Toyota* представила свой первый гибридный автомобиль с электрическим и бензиновым двигателем — «Prius», она уже была лидером. В 2002 г., когда в продажу поступил «Prius» второго поколения, дилеры собрали 10 тыс. заказов еще до того, как автомобиль появился на рынке. Вскоре после этого компания *General Motors* объявила о своем выходе на рынок автомобилей с гибридными силовыми установками со своими собственными моделями.

На американском рынке *Toyota* предлагает полную гамму легковых автомобилей, от семейных седанов и мини-вэнов до внедорожников и пикапов. У компании есть изделия для разных ценовых диапазонов, начиная с дешевых моделей «Scion» и средних по цене «Camry» и заканчивая дорогостоящими и роскошными «Lexus». Создание всей этой разнообразной техники требует умения слушать различных покупателей, конструировать машины, которые они хотят, а затем продвигать их, создавая каждой свой собственный имидж.

Например, *Toyota* в течение четырех лет исследовала молодежную аудиторию и лишь затем выпустила «Scion», автомобиль для тех, кто покупает машину в первый раз в жизни. Оказалось, например, что для целевой возрастной группы от 16 лет до 21 года очень важна персонализация. По этой причине была разработана базовая модификация, к которой покупатель, заказывая машину у дилера, может добавить до 40 различных опций, от аудиотехники до различных видов рулей и даже ковриков. *Toyota* продвигает свой «Scion» на различных музыкальных мероприятиях и стремится к тому, чтобы салоны дилеров были «приятным местом для молодежной тусовки, а не просто для созерцания надраенных до блеска авто», — сказал вице-президент «Scion» Джим Летц.

Стратегия «Lexus», напротив, строится вокруг идеи превосходства (собственно, девиз глобальной стратегии этой марки так и звучит: «Passionate Pursuit of Perfection», «Страстное стремление к превосходству»). В салонах дилеров покупателей обслуживают по первому классу. В компании понимают, что в каждой стране свои понятия о превосходстве. В США, например, превосходство и роскошь означают комфорт, большой размер и надежность. В Европе роскошь — это внимание к мелочам и наличие у марки истории, традиций. По этой причине реклама «Lexus», одинаковая по своей форме (визуальный ряд, логотип, шрифт, коммуникация в целом), в разных странах оказывается разной по содержанию.

Своим успехом *Toyota* во многом обязана своему производству. По комбинации быстроты и гибкости оно не знает себе равных. На заводах компании может выпускаться до восьми разных моделей одновременно. Это обеспечивает гигантский прирост производительности и скорость реакции на потребности рынка. К тому же *Toyota* непрерывно внедряет инновации. На типичной сборочной линии компании осуществляются тысячи операционных изменений в течение года. Перед работниками *Toyota* стоит триединая цель: делать машины, делать машины еще лучше и учить каждого, как делать машины лучше. Компания поощряет участие работников в решении проблем, уделяя огромное внимание улучшению этого процесса, посредством которого она совершенствует все прочие свои процессы.

В настоящее время *Toyota* занята объединением своих сборочных заводов, разбросанных по всему миру, в одну гигантскую сеть. Это позволит кастомизировать автомобили, подгоняя их под нужды локальных рынков, и даст возможность быстро перераспределять производство в ответ на всплески спроса в разных регионах мира. Имея такую производственную систему, *Toyota* может выпускать широкий модельный ряд с гораздо меньшими, чем у других производителей, затратами. Это означает, что компания сможет занимать рыночные ниши по мере их возникновения, не утруждая себя строительством новых производственных предприятий. «Если возникнет новый рынок или рыночный сегмент, *Toyota* займет его», — говорит Тацуо Йошида, аналитик автопромышленности компании *Deutsche Securities Ltd.* А поскольку потребители очень переменчивы в своих желаниях в отношении автомобилей, такая рыночная проворность обеспечивает *Toyota* огромное конкурентное преимущество.

В 2006 г. *Toyota* заработала более $11 млрд — больше, чем все остальные автопроизводители, вместе взятые. В 2007 г. она обошла *General Motots* и стала мировым лидером по производству автомобилей. В 2008 г. она собрала 9,2 млн автомашин — на 1 млн больше, чем *GM*, и почти на 3 млн больше, чем *Volkswagen*.

На протяжении многих лет автомобили *Toyota* неуклонно занимали все более высокие места в рейтингах качества и надежности. Ситуация резко изменилась в 2009–2010 гг., когда *Toyota* оказалась вынуждена отозвать более 8 млн своих машин. Самые разные проблемы — от неадекватной работы педали газа до сбоев в ПО, управляющем работой тормозной системой — нанесли ущерб репутации многим брендам *Toyota*, включая такие, как «Lexus», «Prius», «Camry», «Corola» и «Tundra».

Но эти технические дефекты не только привели к многочисленным авариям, но и стали причиной гибели 50 человек. Президент *Toyota* Акио Тойода, выступая перед конгрессом США, дал свое объяснение случившегося: «Мы стремились к росту производства со скоростью, превышающей реальные возможности наших людей и нашей организации. Я сожалею, что это привело к проблемам с безопасностью, с которыми мы сталкиваемся сегодня, и приношу извинения за те аварии, в которые по нашей вине попали водители машин "Toyota"».

По оценкам аналитиков, убытки *Toyota* от массового изъятия машин из продажи составят от $2 млрд до

$6 млрд, включая затраты на ремонт, участие в судебных разбирательствах и несостоявшиеся продажи. Рыночная доля в первые три месяца после начала массового отзыва машин упала на 4% и, как ожидается, снизится еще больше, по мере того как будут обнаруживаться все новые проблемы. Надеясь вновь повернуть покупателей лицом к бренду «Toyota», компания начала предлагать такие стимулы, как двухлетнее бесплатное профилактическое обслуживание и беспроцентный кредит.

Хотя *Toyota* переживает непростые времена, она по-прежнему остается лидером отрасли в нескольких важных областях, включая такие, как экономичное производство и использование экологичных технологий.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите ключевые факторы успеха *Toyota*.
2. Правильно ли поступила *Toyota*, решив производить такое большое количество брендов автомобилей? Почему да или почему нет?
3. Действительно ли *Toyota* росла так быстро, как утверждал ее президент? Как следует вести себя компании в следующем году? Через 5 лет? Через 10? Как растущие компании могут предотвращать возникновение проблем с качеством в будущем?

Источники: Martin Zimmerman, "Toyota's First Quarter Global Sales Beay GM's Preliminary Numbers", *Los Angeles Times*, April 24, 2007; Charles Fishman, "No Satisfaction at Toyota', *Fast Company*, December 2006 – January 2007, pp. 82–90; Stuart F. Brown, «Toyota's Global Body Shop», *Fortune*, February 9, 2004, p. 120; James B. Treece, «Ford Down; Toyota Aims for No. 1», *Automotive News*, February 2, 2004, p. 1; Karl Greenberg, «Automakers Drive Sales with Internet Advances», *Brandweek*, February 2, 2004, p. 16; John Teresko, «ASIA: Yesterday's Fast Followers Today's Global Leaders», *Industry Week*, February 2004, pp. 22–29; «Lexus Considers Global Marketing», *Automotive News*, January 26, 2004, p. 17; www.toyota.com.

Часть V

РАЗРАБОТКА РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Глава 13

Разработка услуг и управление сервисом

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое услуги, как они классифицируются и чем отличаются от материальных товаров?
2. Какие новые тенденции наблюдаются в сфере услуг?
3. Как добиться улучшения маркетинга услуг?
4. Какими способами можно повысить качество услуг?
5. Какие производственные компании могут повысить уровень обслуживания своих покупателей?

Дифференцировать физические товары становится все труднее, и компании все чаще обращают взор в сторону услуг. О повышенной прибыльности компаний, наладивших управление сервисом, написано огромное количество книг. Любой компании хочется слыть среди покупателей надежным поставщиком, способным обеспечить доставку в срок, точно ответить на телефонный запрос, быстро отреагировать на жалобу. Сервис становится одним из ключевых слов бизнеса. Ведущие провайдеры услуг прекрасно знают об этих преимуществах и о том, как создать у покупателя незабываемый опыт взаимодействия с компанией.[1]

На протяжении своей 25-летней истории *Cirque du Soleil* постоянно стремился расширять концепцию циркового представления. Он брал традиционных артистов, таких как воздушные гимнасты, клоуны, жонглеры и акробаты, и помещал их в необычные условия, используя для этого роскошные костюмы, современную музыку и специальные сценические эффекты. Но в то же время были исключены другие традиционные элементы циркового представления — животные. Каждый номер каким-то образом связан с одной общей темой, например «загадка странствующей души» или «фантасмагория городской жизни». Из небольшой группы артистов, выступавшей в прошлом на улицах Квебека, *Cirque du Soleil* превратился в глобальное предприятие с доходом в полмиллиарда долларов и штатом из 3 тыс. артистов, выступления которых ежегодно посещают миллионы людей на четырех континентах.

Отчасти своим успехом компания обязана своей культуре, поощряющей творческие искания артистов и бережно охраняющей неповторимый бренд. Каждый год цирк создает новый уникальный спектакль, который никогда не показывается одновременно несколькими гастролирующими по миру составами. Помимо рекламы в традиционных СМИ мощная интерактивная кампания с использованием e-mail, направленная на многомиллионную аудиторию членов «Cirque Club», создает активное онлайновое сообщество друзей цирка, которые раскупают от 20 до 30% всех билетов. Бренд «Cirque du Soleil», ежегодно зарабатывающий $800 млн дохода, проник теперь в индустрию звукозаписи, операции розничной торговли и другие виды бизнеса.[2]

Компании сферы услуг вносят существенный вклад в мировую экономику. Необходимо полностью осознавать особую природу услуг и их значение для фирм. В этой главе мы проведем систематический анализ услуг и дадим рекомендации для их успешного продвижения на рынке.

ПРИРОДА УСЛУГ

По данным Бюро статистики труда США, в обозримом будущем увеличение числа трудовых вакансий будет по-прежнему происходить преимущественно за счет сферы услуг. По предварительным прогнозам, к 2018 г. в данном секторе экономики будет создано 14,6 млн новых рабочих мест, что составит 96% от общего увеличения занятости. Как ожидается, к 2018 г. в производственном секторе будет сосредоточено 12,9% от общего числа рабочих мест (в 1998 и 2008 гг. этот показатель составлял соответственно 17,3 и 14,2%). С 1998 по 2008 г. производственная сфера потеряла 4,1 млн рабочих мест и, как прогнозируется, к 2018 г. потеряет еще 1,2 млн.[3] Данные тенденции объясняют растущий интерес теоретиков и практиков к маркетингу услуг.[4]

РАЗНООБРАЗИЕ ОТРАСЛЕЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Отрасли сферы услуг довольно разнообразны. В *государственный сектор* входят суды, службы занятости, больницы, военные службы, полиция, пожарная охрана, почта, школы, контролирующие органы. *Частный некоммерческий сектор* образуют музеи, благотворительные организации, церкви, колледжи, фонды, больницы. *Деловой сектор* сферы сервиса составляют авиакомпании, банки, гостиницы, страховые компании, юридические и консультационные фирмы, практикующие врачи, агентства недвижимости, компании по ремонту водопроводов, киностудии. Многие занятые в *производственном секторе* работники (операторы компьютеров, бухгалтеры, юридический персонал) в действительности заняты на «фабрике услуг», обеспечивающей функционирование «фабрики товаров». Те, что принимают участие в *секторе розничной торговли* (кассиры, клерки, продавцы и представители отделов по обслуживанию покупателей), тоже оказывают услуги.

Мы придерживаемся следующего определения сервиса: **сервис**, или **услуги**, — это любая имеющая неосязаемую природу и не приводящая к владению чем-либо деятельность, которую одна сторона может предложить другой. В некоторых случаях предоставление услуг связано с материальными товарами, в других — не имеет к ним никакого отношения. Производители, дистрибьюторы и розничные торговцы нередко используют стратегии предоставления услуг для дифференцирования самих себя на рынке. Многие чисто сервисные фирмы используют теперь Интернет для охвата своих покупателей, причем некоторые работают только онлайн. Удостоенный многих наград веб-сайт компании *Monster.com* предоставляет онлайновые консультации по выбору карьеры и содействие в трудоустройстве. Как почувствовала на своем опыте *Zipcar*, правильно осуществленные улучшения и инновации в обслуживании покупателей могут окупиться сторицей.

Zipcar

Программа совместного использования машин зародилась в Европе как средство дальнейшего развития системы общественного транспорта. В США привлекательность *Zipcar* как пионера и лидера в этом новом направлении обусловлена как экологическими, так и экономическими факторами. При членском взносе в $50 и суммарной плате за пользование не более $100 в день (включая стоимость бензина, страховки и парковки) средняя семья благодаря пользованию машинами *Zipcar* может тратить на $3000–4000 в год меньше, чем в случае покупки и использования собственного автомобиля. Автомобильный парк *Zipcar* включает все типы популярных моделей — «BMW», «Volvo», микроавтобусы и даже «MINI Coopers» и гибрид «Toyota Prius», и, по оценкам фирмы, каждый приобретаемый ею автомобиль позволяет убрать с дорог до 20 частных машин. Клиенты, которыми все чаще оказываются университеты и предприятия бизнеса, делают заказы онлайн и используют современную систему бронирования для резервирования конкретного типа машины. Существует несколько правил пользования арендуемой машиной (например, не курить в салоне и предупреждать фирму по телефону в случае невозможности вернуть машину в срок). Как говорит директор компании Скотт Гриффит: «Наша модель бизнеса зависит от любезности наших клиентов». Чтобы повысить осведомленность о себе, *Zipcar* размещает свой логотип на дверях всех своих машин, за исключением самых престижных. Необычные маркетинговые ходы, такие как конкурс на более точное определение числа шведских мясных фрикаделек, помещающихся в автомобиль «MINI Coopers», припаркованный около магазина *IKEA*, также помогает распространению устной информации о *Zipcar*. Компания, нацеливающаяся на мегаполисы и университетские городки, демонстрирует темпы роста на уровне около 30% в год.[5]

КАТЕГОРИИ КОМПЛЕКСА УСЛУГ

Рыночные предложения компании, как правило, включают предоставление тех или иных услуг, причем сервисный компонент может иметь в общем предложении различный «вес». Различают пять категорий рыночных предложений:

1. **Исключительно осязаемый товар.** Предлагается материальный товар, такой как мыло, зубная паста или соль. Никаких дополнительных услуг не предусматривается.
2. **Осязаемый товар, дополненный услугами.** Материальный продукт, такой как автомобиль, компьютер или мобильный телефон, дополненный одной или несколькими услугами. Обычно чем технологически сложнее типовой товар, тем выше у него потребность в высококачественных вспомогательных услугах.
3. **Гибрид.** Предложение в равной степени состоит из товара и сопутствующих услуг. Например, посетители ресторана одновременно услаждают желудок и потребляют услуги.
4. **Основной сервис сопровождается получением сопутствующих товаров и услуг.** Например, авиапассажиры приобретают услугу по перемещению из пункта А в пункт Б. Путешествие сопряжено с тем, что они получают или потребляют немало материальных вещей (питание и напитки, корешок билета, журнал), для предоставления сервиса требуется весьма дорогостоящее материальное изделие — авиалайнер. Но в основе приобретения и товаров и услуг — сервис по перемещению.
5. **Чистая услуга.** Предложение состоит из услуги: психотерапия, массаж или услуги няни.

Подобное смешение услуг и товаров затрудняет классификацию сервиса. Мы предлагаем вашему вниманию дополнительные признаки различия.

- Услуги могут предоставляться на основе *использования оборудования* (автоматические автомобильные мойки) или *труда* (мытье окон, бухгалтерские расчеты). Последние группируются в соответствии с необходимым для их предоставления уровнем мастерства работников: неквалифицированные, квалифицированные или профессиональные.
- Некоторые компании имеют возможность выбирать между различными *процессами* предоставления одной и той же услуги. Так, предприятия общественного питания могут быть представлены в абсолютно разных форматах: в виде кафетерия, фастфуда, буфета, респектабельного ресторана.
- Некоторые услуги требуют *присутствия клиента*, а некоторые нет. Операция на головном мозге однозначно предполагает наличие пациента, а ремонт автомобиля осуществляется и в отсутствие его владельца. В случаях когда предоставление услуги требует «соучастия» потребителя, предприятию необходимо внимательно проанализировать нужды клиента. В магазине косметики должны быть модный интерьер, музыка, продавцам необходимо уметь завязывать и поддерживать беседу с покупателями.
- Услуги могут удовлетворять *личные потребности* (персональные услуги) или *нужды бизнеса* (деловые услуги). Продавцы услуг обычно разрабатывают различные маркетинговые программы для индивидуальных клиентов и компаний.
- Поставщики услуг различаются по своим *задачам* (получение прибыли или некоммерческая деятельность) и по *форме собственности* (частная или общественная). Маркетинговые программы частной больницы будут отличаться от программ частного благотворительного лечебного учреждения или госпиталя для ветеранов.[6]

Природа комплекса услуг зависит также и от того, как покупатели оценивают качество. Однако существуют такие услуги, оценить технический уровень которых невозможно даже после их получения. На рис. 13.1 представлены различные товары и услуги в соответствии с трудностью оценки их качества потребителями.[7] В левой части рисунка представлены товары, характеристики которых покупатель оценивает *до приобретения*, в середине — товары и услуги, достоинства которых потребитель оценивает *после покупки*, а справа — услуги, качество которых покупатель не в состоянии оценить даже *после* их потребления.[8]

Поскольку качество услуг определяется в лучшем случае только после исполнения, их приобретение сопряжено с относительно высоким риском (в сравнении с покупкой товаров). Данное обстоятельство приводит к следующему: во-первых, потребители услуг доверяют не столько рекламе поставщиков услуг, сколько отзывам и рекомендациям других покупателей; во-вторых, качество

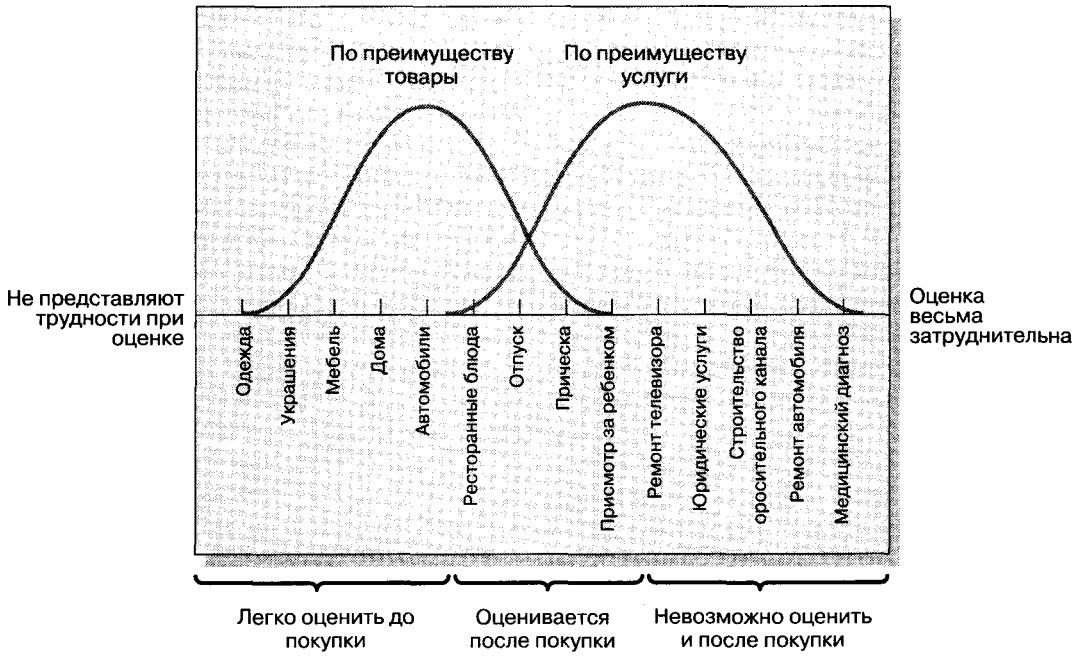


Рис. 13.1. Оценка различных типов продукции

услуги воспринимается потребителями в зависимости от уровня цены, поведения персонала и личных предпочтений; в-третьих, удовлетворенные клиенты проявляют высокую лояльность по отношению к поставщику услуг; в-четвертых, из-за наличия затрат на смену поставщика присутствует значительный элемент инерции потребителей. В связи с этим переманить на свою сторону клиента, выбравшего услугу компании-конкурента, может быть весьма непросто.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УСЛУГ

Услуги обладают отличительными характеристиками (*неосязаемостью, неразделимостью, непостоянством и несохраняемостью*),[9] что в значительной степени влияет на разработку маркетинговых программ сервисных компаний.

НЕОСЯЗАЕМОСТЬ. Услуги неосязаемы. В отличие от материальных товаров их нельзя увидеть, попробовать, почувствовать, услышать или уловить их запах до тех пор, пока они не будут приобретены. Женщина, решившаяся на операцию по подтяжке кожи лица, не имеет возможности точно узнать об ее исходе до получения услуги, так же как и пациент на приеме у психотерапевта до окончания сеанса не может рассчитывать на конкретные результаты.

Стремясь уменьшить возникающую неопределенность, покупатели анализируют внешние признаки или очевидность качества услуги (расположение офиса, интерьер, оборудование, персонал, оказывающий услуги, предоставляемая информация, символы и цены). Таким образом, задача компании, оказывающей услуги, заключается в «управлении восприятием», в умении «превратить нематериальное в нечто осязаемое».[10]

Предприятия сферы обслуживания имеют возможность продемонстрировать качество предоставляемых ими услуг с помощью *физических свидетельств и презентаций*.[11] Предположим, что банк принял решение о позиционировании в качестве «банка быстрого обслуживания». Он имеет возможность сделать свою стратегию позиционирования «видимой» с помощью нескольких маркетинговых приемов:

1. **Местоположение**, способствующее быстрому обслуживанию. Внешний и внутренний вид банка должны создавать образ простоты обслуживания. Расположение стоек и передвижение клиентов по операционному залу тщательно продумано. Очереди не должны быть чрезмерно длинными.
2. **Персонал** деятелен, штат служащих достаточен для оперативного обслуживания посетителей.

3. **Оборудование** — компьютеры, копировальные машины, рабочие столы — должны не только выглядеть как «последнее слово техники», но и на самом деле быть им.
4. **Предоставляемая информация.** Буклеты, фотографии в операционном зале подтверждают ориентацию банка на эффективность и оперативность.
5. **Символы.** Банк выбирает название и логотип, отражающие принцип быстрого обслуживания.
6. **Цена.** Банк может объявить о том, что счет посетителя, которому приходится ожидать своей очереди более 5 минут, увеличивается на $5.

Поставщики услуг должны уметь трансформировать неосязаемые услуги в конкретные выгоды.[12] Компания *Disney* является признанным мастером «материализации нематериального» и реализации волшебных сюжетов в своих тематических парках; сходное умение демонстрируют *Jamba Juice* и *Barnes&Noble* в своих магазинах.[13] Таблица 13.1 помогает оценить опыт восприятия бренда по нескольким измерениям — сенсорному, аффективному, бихевиоральному и интеллектуальному. Применение этих оценок к сфере услуг очевидно.

Поскольку здесь отсутствует материальный товар, то «производственные мощности» провайдера (поставщика) услуги — его вывеска, чистота и дизайн помещения для приема клиентов, внешний вид сотрудников, расходные материалы и т. п. — имеют крайне большое значение. Все аспекты процесса предоставления услуги могут нести на себе отпечаток бренда — вот почему *Allied Van Lines* так заботится о внешнем виде своих водителей и работников, *UPS* уделяет повышенное внимание своим коричневым почтовым автофургонам, а *Doubletree Hotels* угощает своих гостей свежеиспеченным шоколадным печеньем, демонстрируя свою заботу и дружелюбие.[14]

Провайдеры услуг часто выбирают элементы бренда — логотипы, символы, персонажи и слоганы, чтобы сделать свои услуги и их основные выгоды более осязаемыми (например, «дружелюбные облака» *United Airlines*, «добрые руки» *Allstae* и «бычий» характер *Merrill Lynch*).

НЕРАЗДЕЛИМОСТЬ. Услуги в отличие от материальных товаров, которые производятся, хранятся на складе, распределяются через многочисленных посредников, обычно предоставляются и потребляются одновременно.[15] Так как клиент является непосредственным участником процесса обслуживания, то взаимодействие поставщика услуги и потребителя — отличительная характеристика маркетинга услуг.

Покупатели услуг компаний, специализирующихся на организации развлечений и предостав-

Таблица 13.1

Измерения опыта восприятия бренда

Сенсорное
Этот бренд оказывает сильное воздействие на мое зрение и другие органы чувств
Я нахожу этот бренд интересным в плане сенсорного восприятия
Этот бренд не обращается к моим органам чувств
Аффективное
Этот бренд вызывает чувства и душевное волнение
Я не испытываю сильных эмоций к этому бренду
Этот бренд можно считать эмоциональным
Бихевиоральное
Используя этот бренд, я осуществляю физические действия и поступки
Этот бренд оказывает физические воздействия на мое тело
Этот бренд не ориентирован на действие
Интеллектуальное
Я начинаю много размышлять, когда сталкиваюсь с этим брендом
Этот бренд не заставляет меня думать
Этот бренд стимулирует мое любопытство и стремление к решению проблем

Источник: Josko Brakus, Berndt H, Schmidt, and Lia Zarantonello, "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?" *Journal of Marketing* 73 (May 2009), pp. 52–68. Печатается с разрешения «Journal of Marketing».

лении профессиональных услуг, обычно весьма заинтересованы в конкретных «поставщиках». Если заболевшую Тейлор Свифт заменит Бейонсе, это будет совсем другой концерт. Клиент вряд ли будет удовлетворен тем, что его интересы на процессе представляет юрист-стажер, потому что рейс, которым должен был прибыть специалист по антитрестовским делам Дэвид Бойи, задерживается. Когда у клиентов есть особые предпочтения, цена услуг возрастает пропорционально тому, насколько ограниченно время наиболее желаемого поставщика услуги.

Ограниченность времени приводит к появлению стратегий, повышающих эффективность потребления услуг. В частности, поставщик услуги может работать на более крупную аудиторию. Психотерапевты перешли от общения с пациентом «один на один» к встречам с небольшими группами, а затем к терапии в аудитории, насчитывающей более 300 человек. Компании сферы услуг пытаются ускорить процесс обслуживания без ущерба для качества «конечного блага»: психотерапевты могут проводить вместо 30-минутных сеансов с одним пациентом 50-минутный групповой сеанс. Сервисная организация может обучать большее число провайдеров услуг и укреплять уверенность клиента в собственных силах, как это делала *H&R Block* в своей общенациональной сети специально обученных консультантов по заполнению налоговых деклараций.

НЕПОСТОЯНСТВО. Качество однотипных услуг колеблется в весьма широких пределах в зависимости от того, кто их предоставляет, когда и где. Некоторые врачи умеют найти подход к разным пациентам и прекрасно ладят с детьми, другие — грубы и нетерпеливы.

Понимая это, покупатели часто обращаются к нескольким поставщикам услуг и впоследствии, основываясь на собственном опыте, отдают предпочтение одному из них. Некоторые фирмы предлагают гарантию на качество услуги, позволяющую снизить воспринимаемый риск покупателя.[16] Процесс совершенствования контроля качества услуг включает три этапа.

1. **Вложение средств в наем персонала и его обучение.** Наем подходящих работников и предоставление им высококлассного обучения является неотъемлемым аспектом процесса повышения качества услуг вне зависимости от того, будут ли это высококлассные профессионалы или люди, занятые неквалифицированным трудом. В идеале сотрудники должны проявлять компетентность, заботу, отзывчивость, инициативу, способность решать проблемы и коммуникабельность.[17] С учетом многообразия своей клиентской базы в Калифорнии банк *Wells Fargo* активно ищет и обучает работников, принадлежащих к разным расам и культурам. Средний клиент *Wells Fargo* использует 5,2 разных банковских продуктов, т. е. почти вдвое больше, чем в среднем по отрасли, во многом благодаря слаженной командной работе хорошо мотивированного банковского персонала.[18]
2. **Стандартизация процесса предоставления услуг в организации.** Обычно в компании разрабатывается *план оказания услуг*, схематично отображающий процесс их предоставления и направленный на выявление узких мест.[19] На рис. 13.2 показан план оказания услуг гостю, прибывающему в отель.[20] Отель должен умело помогать гостю перемещаться от одного этапа к другому. Подобный план может оказаться полезным для разработки новых услуг, поддержания «бездефектной» культуры и разработки стратегий восстановления утраченного качества обслуживания.
3. **Контроль степени удовлетворения клиентов.** Для этого используются системы анализа жалоб и предложений, изучения клиентов фирмы, сравнения качества услуг конкурентов с уровнем предоставляемого компанией обслуживания. Потребности покупателей могут быть разными в разных регионах, и поэтому фирмам следует разрабатывать программы мониторинга удовлетворенности покупателей, учитывающие региональную специфику.[21] Компании могут также создавать базы данных о покупателях и разрабатывать системы, в том числе и онлайновые, для более индивидуализированного и кастомизированного обслуживания.[22]

НЕСОХРАНЯЕМОСТЬ. Услуги несохраняемы. Невозможность хранения услуг не имеет значения в условиях устойчивого спроса, когда определение численности обслуживаемых клиентов не представляет проблем. Сложности возникают при существенных колебаниях рыночных потребностей в предлагаемом сервисе. Например, предприятиям общественного транспорта приходится содержать «лишние» транспортные единицы, которые используются преимущественно в часы пик. Некоторые врачи требуют от пациентов оплаты пропущенных лечебных сеансов,

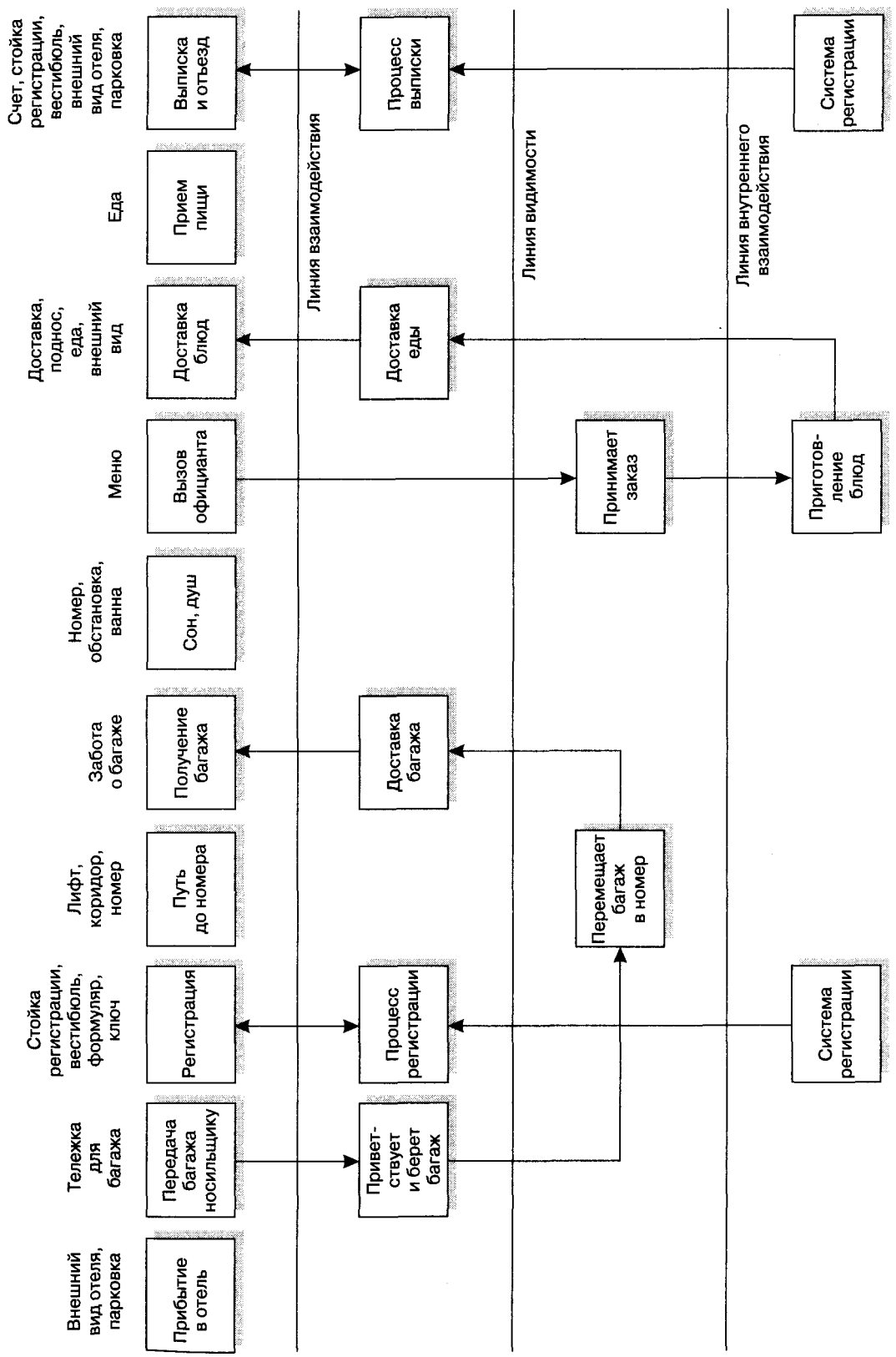


Рис. 13.2. Карта процесса предоставления услуг гостю, прибывающему в отель

Источник: Valarie Zeithaml, Mary Joe Bitner and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing*: *Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).

потому что неявка больного никак не влияет на ценность предоставляемых медиком услуг.

Вот несколько стратегий определения оптимального соотношения между спросом и предложением в сфере услуг.[23]

Со стороны спроса:

- **Дифференцирование цен** позволяет уменьшить спрос в пиковые периоды (низкие цены на дневные киносеансы, скидки на аренду машин в выходные дни).[24]
- **Увеличение спроса в непопулярное время.** *McDonald's* приглашает посетителей на завтрак, а некоторые отели разрабатывают специальные системы привлечения отдыхающих в выходные дни.
- **Альтернативные дополнительные услуги** в часы пик для клиентов, ожидающих очереди на обслуживание. Например, в ресторане могут быть расставлены специальные кресла для посетителей, в которых они в ожидании свободного столика попробуют один из коктейлей, банк имеет возможность установить в наиболее удобных для клиентов местах свои банкоматы.
- **Внедрение системы предварительных заказов (бронирования)**, позволяющей управлять уровнем спроса, широко используемой авиакомпаниями, отелями, медицинскими учреждениями.

Со стороны предложения:

- **Наем временных рабочих** для обслуживания клиентов в часы пик. Когда в колледжах увеличивается число студентов, приглашаются преподаватели-почасовики; при необходимости рестораны нанимают официантов на неполный рабочий день.
- **Повышение производительности** в часы пик, когда персонал выполняет только существенные задания.
- **Поощрение участия клиентов в процессе обслуживания.** Например, пациенты могут самостоятельно заполнять медицинские карты, посетители супермаркета сами складывают приобретенные товары в пакет.
- **Объединение усилий по оказанию услуг.** Несколько больниц осуществляют совместные закупки медицинского оборудования.
- **Подготовка расширения деятельности в будущем.** Например, парк, собирающийся предложить посетителям новые аттракционы, покупает прилегающие к нему земли.

Некоторые авиакомпании, отели и курорты рассылают своим клиентам (с согласия последних) электронные письма с информацией о предстоящих краткосрочных скидках и специальных предложениях. На протяжении десятилетий посетителям парков развлечения *Disney* приходилось проводить существенное количество времени, стоя в очереди за входным билетом. Теперь *Disney* ввела «быстрый пропуск» («Fastpass»), позволяющий любому желающему заранее зарезервировать место в очереди и таким образом сберечь свое время. Результаты опроса посетителей показали, что 95% из них нововведение пришлось по душе. В одном из интервью Дейл Стэффорд, вице-президент компании, заявил: «С 1955 г. мы учили людей стоять в очереди. Теперь же мы говорим им, что делать это совсем не обязательно. Этот факт окажет существенное влияние на всю индустрию в целом, причем эффект от него способен превзойти даже эффект от введения в эксплуатацию новых аттракционов».[25]

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ УСЛУГ

До недавнего времени сфера услуг уступала в использовании маркетинга сфере материального производства, так как первую составляют или небольшие компании, или профессиональные организации, которые вообще не применяют маркетинг. Услуги многих поставщиков услуг пользовались настолько высоким спросом или конкуренция в их отраслях была настолько низкой, что необходимость в маркетинге просто отсутствовала. Но «все течет, все меняется», изменилась и ситуация в сфере услуг. Среди организаций, наиболее искусных в маркетинге, появилось немало фирм из сферы услуг. Одной из таких фирм, добившихся больших успехов в маркетинге, является *Singapore Airlines*.

Singapore Airlines

Singapore Airlines из года в год признается лучшей авиакомпанией в мире. По большей части успех компании объясняется усилиями, прилагаемыми ею в сфере внутреннего маркетинга. *Singapore Airlines* старается удивлять своих клиентов, постоянно предлагая им что-то новое. Для достижения своих целей авиакомпания активно использует обратную связь с потребителями, открывающую перед ней новые возможности. Среди недавних ново-

введений *Singapore Airlines* — новая легкая и питательная пища на борту и возможность пользоваться электронной почтой во время перелетов. Огромное внимание в организации уделяется обучению персонала. Последняя инициатива *Singapore Airlines* носит название «Трансформируя принципы обслуживания потребителей». В ней заняты сотрудники из 5 ключевых областей: члены экипажей, инженеры, наземные службы, службы управления полетами и торговый персонал. В основе новой культуры обслуживания компании лежит всестороннее обучение менеджменту всего персонала компании. В рамках холистического подхода к взаимоотношению с клиентами, а также целостного отношения к процессам и товарам авиакомпания использует правило «40–30–30»: 40% затрачиваемых ресурсов отводится на обучение и вдохновение персонала, 30% — на поддержание и укрепление существующих процессов и процедур и оставшиеся 30% — на разработку новых идей товаров и услуг. Благодаря новаторскому переоборудованию своих самолетов «Boeing 777-300ERS» и «A380» *SIA* смогла задать новые стандарты комфорта для пассажиров всех классов.[26]

ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Далеко не все компании вкладывают деньги в улучшение качества обслуживания — во всяком случае, в обслуживание не всех покупателей. По данным исследования, в последние годы уровень удовлетворения американских потребителей работой авиакомпаний, банков, магазинов и отелей повысился крайне незначительно, а в некоторых случаях даже снизился.[27] Покупатели жалуются на неточность информации, нерасторопность, грубость или просто некомпетентность обслуживающего персонала, длинные очереди. Еще хуже то, что, по их мнению, жалобы просто остаются неуслышанными из-за медленной или неточной работы телефонных или онлайновых систем приема обращений.

Но так быть не должно. По номеру 800 компании *Butterball Turkey* 55 операторов принимают 100 тыс. звонков в год — причем 10 тыс. только в День благодарения — с вопросами о том, как готовить и подавать на стол индейку. Операторы, специально обученные в *Butterball University*, имеют опыт приготовления индейки десятками разных способов и в состоянии дать ответы на самые разные вопросы, в том числе и о том, почему не следует хранить индейку в сугробе или оттаивать ее в ванне.[28]

Успешные фирмы понимают новые тенденции в сфере услуг, такие как усиление власти покупателей, участие покупателей в процесс создания услуги и необходимость уделять работникам не меньшее внимание, чем покупателям.

Усиление власти покупателей. Покупатели становятся все более осведомленными в вопросах, касающихся приобретения у компаний дополнительных услуг, и добиваются их раздельной, а не комплексной оплаты. Клиенты хотят знать стоимость каждого отдельного вида услуг и иметь возможность самостоятельно выбирать те из них, которые им действительно необходимы. Покупателям все меньше нравится иметь дело с многочисленными поставщиками услуг, каждый из которых специализируется на каком-то одном типе оборудования. В связи с этим появляются новые сервисные центры, способные обслуживать самую разную технику.

Однако более важен тот факт, что с развитием Интернета покупатели получили возможность открыто выражать свое недовольство или, наоборот, удовлетворенность в связи с обслуживанием. Кроме того, они могут поделиться своим мнением с другими пользователями Сети по всему миру с помощью всего нескольких движений «мышью». Хотя человек, получивший позитивный покупательский опыт, с большей вероятностью станет рассказывать о нем, человек, получивший негативный опыт, сообщит о своих мучениях большему числу людей.[29] Девяносто процентов недовольных покупателей делились своим печальным опытом с друзьями. Но теперь они получили возможность рассказывать свои истории и незнакомым людям. На PlanetFeedback.com покупатели могут направлять жалобы, похвалы, предложения или вопросы напрямую компании, а также открыто публиковать на веб-сайте свои комментарии.

United Airlines ломает гитары

После того как канадский певец Дэйв Кэррол вынужден был потратить $1200 на ремонт своей гитары, поврежденной по вине *United Airlines*, он решил направить свою творческую энергию в позитивное русло. Он снял юмористическое видео и разместил его на YouTube. В этом видео звучала шутливая песня, в которой были такие слова:

«*United*, ты сломала мою дорогую гитару. *United*, ты должна прийти мне на помощь. Ты ее сломала, ты должна ее починить. Ты обязана это сделать,

признай это. Иначе я вынужден буду летать на самолетах другой авиакомпании или путешествовать на машине».

В этом видео, которое посмотрело почти 5 млн человек, рассказывалось также о попытках Кэррола заставить *United* компенсировать понесенный им ущерб. Авиакомпания быстро отреагировала на такой поворот событий. Она направила Кэрролу чек на $1200 и теперь использует эту историю при обучении сотрудников службы погрузки и разгрузки багажа.[30]

Большинство компаний отвечают клиентам немедленно. *Comcast* имеет круглосуточно работающий номер телефона, а также сама обращается к покупателям и ведет мониторинг блогов, веб-сайтов и социальных сетей. Если сотрудники фирмы находят в блоге рассказ потребителя о возникшей у него проблеме, они устанавливают с ним контакт и предлагают помощь. Чтобы обращения к покупателям по e-mail были эффективными, они должны осуществляться надлежащим образом. Один эксперт рекомендует компаниям следующее: 1) в автоматическом режиме направлять покупателю сообщение о том, когда он получит более полный ответ (в идеале в течение 24 часов); 2) обязательно упоминать в сообщении имя компании; 3) делать сообщение достаточно простым, чтобы из него легко можно было извлечь необходимую информацию; 4) указывать покупателям удобный способ для направления дополнительных вопросов.[31]

Однако гораздо важнее, чем просто ответить рассерженному покупателю, исключить причины для его недовольства в будущем. Для этого просто требуется найти время для укрепления отношений с покупателем и сделать так, чтобы покупателями занимался конкретный работник. *Columbia Records* потратила $10 млн на переоборудование колл-центра, благодаря чему покупателям стало легче получать необходимые консультации. *JetBlue* сумела извлечь уроки из допущенных ошибок и значительно улучшить обслуживание своих пассажиров.

JetBlue

Директор авиакомпании Дэвид Нилеман задал высокие стандарты реагирования на обращения недовольных покупателей после экстраординарных событий, произошедших в День святого Валентина в 2007 г. В тот день в Нью-Йорке бушевала настоящая снежная буря, и компания несколько часов продержала сотни своих пассажиров в самолетах, готовых к вылету, не предоставив людям никаких элементарных удобств, а также отменила более 1 тыс. рейсов по всей стране. *JetBlue* создавала себе репутацию отзывчивой и внимательной авиакомпании в эпоху минимального сервиса и максимальных задержек. Однако теперь Нилеман понимал, что он должен действовать решительно, чтобы не допустить самого страшного: массового ухода пассажиров к конкурентам. В течение 24 часов он разместил полностраничные объявления во всех общенациональных газетах, в которых лично обращался к пострадавшим пассажирам задержанных и отмененных рейсов. «Мы глубоко сожалеем о случившемся», — сообщалось в этих объявлениях. *JetBlue* заявляла также о готовности компенсировать пассажирам понесенные издержки. Нилеман предложил своего рода «билль о правах», в котором предусматривались различные компенсации пассажирам за потерю времени. Например, пассажиры, которые не могут по не зависящим от них причинам покинуть прибывший самолет в течение трех и более часов, получают ваучер на бесплатное получение билета «туда и обратно» по данному маршруту. *JetBlue* также обязалась вручать подобные ваучеры пассажирам, вылет которых задерживается более чем на 12 часов. Извинения, подкрепленные конкретными выгодами для разгневанных и испытавших большие неудобства пассажиров, вызвали позитивную реакцию прессы и лояльных авиакомпании клиентов. Позднее Нилеман передал бразды правления новой команде менеджеров, которая занялась решением других проблем, встававших перед авиакомпанией.[32]

УЧАСТИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ УСЛУГИ

Нынешняя реальность такова, что покупатели не просто приобретают и потребляют услуги, но и играют активную роль в их предоставлении.[33] Их слова и дела влияют на качество их опыта получения услуг и опыта других людей, а также на производительность труда контактного персонала.

Покупатели часто чувствуют, что они извлекают больше ценности и ощущают более сильную связь с поставщиком услуги, если активно вовлекаются в процесс обслуживания. Однако такое участие покупателя в создании услуги может служить источником напряжения для работников и снижать их удовлетворение результатами своего труда, особенно если работники отличаются в культурном или иных аспектах от покупателей.[34] По оценкам одного исследования, треть всех проблем с предоставлением услуг порож-

дают сами покупатели.[35] Все более широкое внедрение технологий самообслуживания, вероятно, приведет к дальнейшему росту этого показателя.

Предотвращение неудач в предоставлении услуг имеет огромное значение, так как восстановление доброго имени после таких провалов оказывается очень трудной задачей. Одна из серьезнейших проблем заключается в определении виновного — покупатели часто считают, что во всем виновата фирма и даже если она не виновата напрямую, то все равно должна нести ответственность за исправление любых недоразумений. К сожалению, хотя многие фирмы правильно планировали и реализовывали процедуры исправления собственных ошибок, они неизменно обнаруживали, что исправление ошибок покупателей — т. е. преодоление сервисных проблем, вызванных некомпетентностью или неумелыми действиями покупателей — оказывается намного более трудным делом. На рис. 13.4 отображены четыре общие причины проблем, возникающих по вине покупателей. Решения этих проблем могут быть самыми разными, как показывают следующие примеры.[36]

1. **Перепроектировать процессы и переопределить роли покупателей для упрощения предоставления услуг.** Один из ключевых факторов успеха *Netflix* состоит в том, что она использует плоскую шкалу расценок и разрешает клиентам возвращать DVD по почте, когда им это удобно. Это предоставляет клиентам больше свободы и возможность самим контролировать свои действия.
2. **Внедрять подходящую технологию, облегчающую жизнь работникам и покупателям.** *Comcast*, крупнейший оператор кабельного ТВ в США, внедрил новое ПО, позволяющее выявлять сетевые отказы до того, как они повлияют на качество предоставляемых услуг, и своевременно информировать операторов колл-центра о проблемах, которые могут возникнуть у абонентов. В результате число повторных звонков в колл-центр снизилось на 30%.
3. **Воспитывать знающих и ответственных покупателей посредством четкого объяснения их роли, повышения их мотивации и предоставления им дополнительных возможностей.** *USAA* регулярно напоминает своим клиентам о возможности приостанавливать действие полисов автострахования на период пребывания за границей.
4. **Поощрять развитие «чувства принадлежности к покупательскому сообществу», с тем чтобы покупатели оказывали помощь друг другу.** На курсах обучения игре в гольф игроки могут не только сами играть по правилам и вести себя в соответствии с принятыми нормами, но и побуждать других следовать своему примеру.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ РАБОТНИКОВ

Ведущие сервисные компании знают, что позитивные установки работников способствуют укреплению покупательской лояльности.[37] Воспитание у работников прочной ориентации на покупателей также повышает их удовлетворенность работой и преданность компании, особенно если взаимодействовать с покупателями им приходится постоянно. Работники успешно трудятся на должностях, предусматривающих частые контакты с покупателями, когда они имеют внутренний драйв к: 1) любезному обхождению с покупателями; 2) точному выяснению потребностей покупателя; 3) установлению личных отношений с покупателями; 4) предоставлению качественных услуг, способных решить проблемы покупателя.[38]

Sears обнаружила прочную корреляцию между удовлетворением покупателя, удовлетворением работников и прибыльностью магазина. В таких компаниях, как *Hallmark*, *John Deere* и *Four Seasons Hotels*, работники демонстрируют гордость своей компанией. Негативные последствия невнимательного отношения к работнику могут быть очень серьезными. Обследование 10 тыс. работников 1 тыс. крупнейших компаний показало, что 40% респондентов назвали «недостаточное признание» их труда главной причиной увольнения по собственному желанию.[39]

С учетом важности позитивных установок работников на удовлетворение покупателей компании сферы услуг должны привлекать наилучшие кадры, которые они смогут найти. Они должны предлагать карьеру, а не просто рабочее место. Им необходимо разрабатывать для своих работников программы обучения, поддержки и вознаграждения за отличные результаты. Компании могут использовать интранет, внутренние информационные письма, ежедневные напоминания и дискуссионные круглые столы для подкрепления ориентации работников на покупателей. Нако-

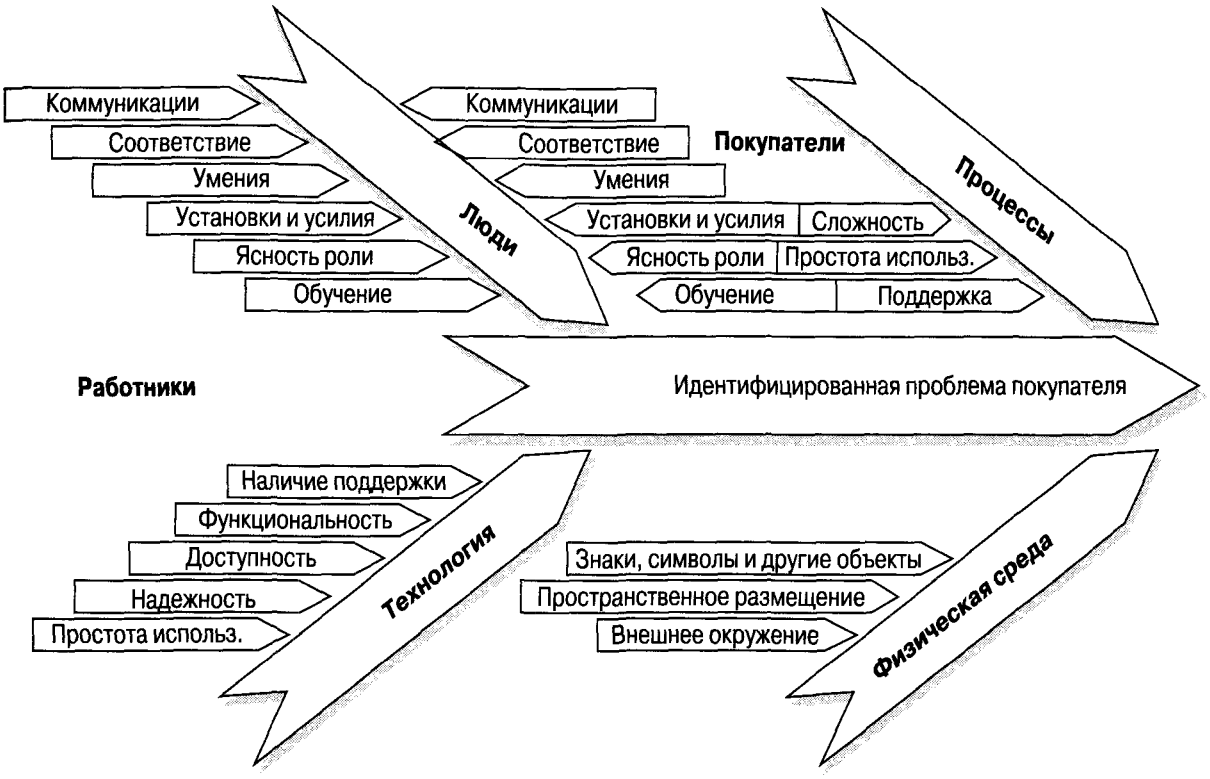


Рис. 13.3. Основные причины проблем, возникающих по вине покупателей услуг
Источник: Stephen Tax, Mark Colgate, and David Bowen, *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006): pp. 3–38. © 2006 Massachusets Institute of Technology. Все права зарегистрированы.

нец, они должны регулярно оценивать степень удовлетворенности своих работников.

В сети ресторанов *Panda Express* текучесть кадров руководящего персонала вдвое ниже, чем в среднем по отрасли. Отчасти этот результат достигнут благодаря сочетанию материальных выгод (премии и дополнительное медицинское страхование) с прочным вниманием к самосовершенствованию сотрудников за счет медитации, самообразования и хобби. Специальные семинары и групповые выезды на природу помогают создавать атмосферу, поощряющую стремление людей к саморазвитию.[40]

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГА УСЛУГ

Растущее значение сферы обслуживания требует все более пристального внимания к совершенствованию маркетинга услуг.[41] Вот несколько руководящих принципов.

МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Для совершенствования маркетинга услуг необходимо улучшать внешний, внутренний и интерактивный маркетинг (см. рис. 13.4).[42]

- **Внешний маркетинг** определяет обычную работу компании по подготовке, установлению цен, распределению и предложению услуг потребителям.
- **Внутренний маркетинг** предполагает обучение и мотивацию работников компании, способствующие повышению качества обслуживания клиентов. Важный вклад отдела маркетинга может заключаться в том, чтобы «умело заставлять заниматься маркетингом работников всех других подразделений организации».[43]
- **Интерактивный маркетинг** определяет умение персонала обслужить клиента. Потребитель судит о качестве предоставляемых услуг не только по их *техническому качеству* (например, была ли операция

Рис. 13.4. Различные типы маркетинга в сфере услуг

успешной), но и по *профессиональному качеству* (например, проявил ли хирург участие и заботу).[44]

Рассмотрим пример компании *Schwab*, умело занимающейся маркетингом своих услуг.

Schwab.com

Charles Schwab, крупнейший в США дисконтный брокерский дом, создает инновационные комбинаций высоких технологий и высокого внимания с помощью Интернета. Число инвесторов, пользующихся услугами *Schwab* в режиме реального времени, достигает уже 8 млн человек. Компании удалось избежать ценовой конкуренции с фирмами, предлагающими более дешевые услуги. Вместо этого она собрала на своем веб-сайте множество источников финансовой и корпоративной информации. *Schwab* предлагает учетно-бухгалтерскую информацию и собственные исследования, финансовые сводки в режиме реального времени, торги после закрытия фондовой биржи, фирменный учебный центр, «живые» трансляции, онлайновые чаты с представителями службы поддержки, программу глобального инвестирования, рассылку рыночной информации по электронной почте. Своих конкурентов *Schwab* опережает потому, что стойко придерживается трех принципов высококлассного сервиса (по Интернету, по телефону и в локальных отделениях), разрабатывает инновационные продукты и держит цены на приемлемом уровне.[45]

В интерактивном маркетинге командная работа часто имеет ключевое значение, и делегирование полномочий работникам первой линии может придать обслуживанию больше гибкости и адаптивности благодаря лучшему решению проблем, более тесному взаимодействию персонала и более эффективной передаче знаний.[46]

Технология также играет важную роль в повышении производительности труда в сфере услуг. Когда в 2008 г. *US Airway* начала использовать ручные сканеры для лучшего отслеживания движения багажа, число случаев потери багажа снизилось на 50% по сравнению с предыдущим годом. Внедрение новой технологии окупилось в течение первого года и помогло снизить число жалоб на 35%.[47]

Иногда новая технология приносит непредвиденные выгоды. Когда *BMW* установила систему Wi-Fi в своих дилерских салонах, чтобы помочь покупателям, ожидающим завершения техобслуживания машин, проводить время более продуктивно, то многие покупатели стали предпочитать дожидаться окончания процедуры осмотра и ремонта, а не уезжать на временно предоставляемых им взамен автомашинах — что обеспечило дилерам большую экономию средств.[48]

Однако компании не должны проявлять излишнее усердие в погоне за повышением производительности обслуживающего персонала, так

как это может привести к снижению воспринимаемого потребителями качества. Некоторые методы работы приводят к чрезмерному повышению степени стандартизации. Поэтому поставщик услуги должен продемонстрировать как «высокую технику», так и «высокое внимание». *Amazon.com* внедрил несколько замечательных инноваций в онлайновой розничной торговле, но он также обеспечивает удовлетворенность покупателей в случае возникновения у них проблем, даже если они не сообщают о них работнику компании.[49]

Интернет помогает фирмам укреплять отношения с покупателями и улучшать свои предложения услуг, обеспечивая им истинную интерактивность, сосредоточенность на покупателе, ситуационную персонализацию и возможность корректировки в режиме реального времени.[50] Но по мере того, как компании собирают, накапливают и используют все больше данных о покупателях, к ним возникает все больше вопросов по поводу защиты конфиденциальной информации от ненадлежащего использования.[51] Компании должны предпринимать необходимые меры защиты информации и сообщать покупателям о своих усилиях в этом направлении.

НАИЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ВЕДУЩИХ ФИРМ В СФЕРЕ УСЛУГ

Стремясь к совершенствованию своего маркетинга, ведущие сервисные компании тщательно разрабатывают стратегическую концепцию, демонстрируют приверженность качеству, задают высокие стандарты обслуживания, дифференцируют покупателей по прибыльности и имеют системы мониторинга обслуживания и жалоб покупателей.

Стратегическая концепция. Лучшие сервисные компании, образно говоря, одержимы своими покупателями. Они четко понимают своих целевых покупателей и их потребности и для удовлетворения этих потребностей разрабатывают специальные стратегии. В сети дорогих отелей *Four Seasons* претенденты на вакансии должны пройти четыре собеседования, прежде чем будут приняты на работу. Каждый отель ведет также «карточки истории пребывания в отеле», в которых фиксирует предпочтения каждого своего гостя. Брокерская фирма *Edward Jones*, число отделений которой в США превышает число кофеен *Starbucks*, постоянно стремится быть ближе к своим клиентам, назначая в каждое свое отделение одного финансового консультанта и одного администратора. Такие малочисленные команды, хотя их содержание и обходится недешево, обеспечивают установление персональных отношений с каждым клиентом.[52]

Приверженность топ-менеджмента повышению качества услуг. Такие компании, как *Marriott и Disney*, строго выполняют все принятые на себя обязательства. Высшее руководство этих организаций ежемесячно рассматривает не только финансовые показатели деятельности, но и качество предоставляемых услуг. Рэй Крок, глава компании *McDonald's*, требует от каждого своего ресторана соответствия стандартам качества, уровня сервиса, чистоты и цен. В некоторых компаниях в конверты с заработной платой вкладывают напоминания: «Эти деньги дают вам наши покупатели». Сэм Уолтон, основатель торговой компании *Wal-Mart*, требовал от каждого своего сотрудника следующего обещания: «Торжественно клянусь в том, что я посмотрю в глаза, улыбнусь и поприветствую каждого посетителя магазина, который подойдет ко мне ближе, чем на три метра. И да поможет мне Сэм».

Высокие стандарты. Лучшие сервисные компании устанавливают высочайшие стандарты обслуживания клиентов. Сотрудники *Citibank* обязаны ответить на каждый телефонный звонок не позднее чем через 10 секунд, а на письмо клиента — в течение 2 дней. Стандарты обслуживания должны быть *адекватно* высокими. Правило своевременной доставки 98% отправлений внешне выглядит весьма привлекательно, но для компании *Federal Express* его соблюдение означало бы 64 тыс. задержанных посылок ежедневно. 98%-ная точность — это 6 ошибок на каждой странице книги, 400 тыс. неверно выписанных рецептов в день, отключение телефона/Интернета/электричества на 8 дней в году, или на 29 минут в день, а при проведении переписи населения США — «потеря» 6 млн человек.

Ряды прибыльности. Фирмы повышают расценки и сокращают объемы предоставляемых услуг покупателям, тратящим мало денег, и стараются как можно дольше удерживать тех покупателей, которые активно пополняют бюджет фирмы. Покупатели из наиболее прибыльной группы получают специальные скидки, привлекательные предложения и множество специальных услуг; покупателям из менее прибыльной группы часто устанавливают более высокие расценки, предоставляют скудный набор услуг и со-

общения по голосовой почте с ответами на заданные вопросы.

Во время недавней рецессии *Zappos* решила отказаться от доставки товара в течение суток покупателям, сделавшим заказ в первый раз, и предоставлять эту услугу только тем, кто делает покупки повторно. Сэкономленные деньги были инвестированы в создание новой VIP-услуги для самых лояльных покупателей.[53] Компании, предлагающие разные уровни обслуживания, должны с осторожностью сообщать об эксклюзивных услугах — покупатели, получающие услуги в меньшем объеме, могут распространять о компании негативную информацию и вредить ее репутации. Однако предоставление услуг, максимизирующих удовлетворенность покупателей и прибыли фирмы, может оказаться проблематичным.

Системы мониторинга. Лучшие компании сферы услуг регулярно осуществляют аудит качества сервиса (своего и предоставляемого конкурентами). Основное внимание уделяется выявлению факторов, вызывающих у покупателей удовлетворение или, наоборот, недовольство. Системы мониторинга предполагают использование таких инструментов аудита, как совершение покупок у конкурентов, покупки в своей фирме втайне от обслуживающего персонала, опросы покупателей, предоставление бланков для жалоб и предложений, создание специальных команд аудита сервиса, анализ писем клиентов руководству компании.

Услуги могут оцениваться по их *значимости для потребителей и качеству представления.* Анализ значимости/качества позволяет компании вносить необходимые коррективы в систему обслуживания. В табл. 13.2 представлены потребительские оценки важности и реальных результатов 14 элементов (атрибутов) автосервиса. Например, такой элемент, как «неисправность устраняется с первого раза» (атрибут 1) получил среднюю оценку значимости 3,83, а средняя оценка его реального предоставления составила 2,63 (т. е. потребители рассматривают его как очень важный, но плохо исполняемый элемент сервиса).

На рис. 13.5 полученные оценки разделены на 4 категории. В квадранте А матрицы находятся важнейшие элементы сервиса, которые не предоставляются на должном уровне. Очевидно, что

Таблица 13.2

Оценка потребителями значимости и реального исполнения элементов автосервиса

Номер атрибута	Описание атрибутов	Средний рейтинг значимости (а)	Средний рейтинг исполнения (б)
1	Неисправность устраняется с первого раза	3,83	2,63
2	Немедленная реакция на жалобу	3,63	2,73
3	Надлежащий гарантийный ремонт	3,60	3,15
4	Способность выполнить любую необходимую работу	3,56	3,00
5	Возможность сервиса по мере необходимости	3,41	3,05
6	Вежливое и дружелюбное отношение к клиентам	3,41	3,29
7	Исполнение работ точно в назначенный срок	3,38	3,03
8	Выполнение только необходимых работ	3,37	3,11
9	Приемлемые цены	3,29	2,00
10	Возможность мойки после ремонта	3,27	3,02
11	Удобное расположение (по пути к дому)	2,52	2,25
12	Удобное расположение (по пути к работе)	2,43	2,49
13	Близлежащая автобусная остановка или предоставление автомашин в прокат	2,37	2,35
14	Рассылка уведомлений о необходимости пройти ТО	2,05	3,33

(а) Оценки выставлялись исходя из 4 баллов: «Очень важно» (4), «Важно» (3), «Не очень важно (2), «Не важно» (1).

(б) Оценки выставлялись исходя из 4 баллов: «Отлично» (4), «Хорошо» (3), «Посредственно» (2), «Плохо» (1), с учетом ответов «Не могу оценить».

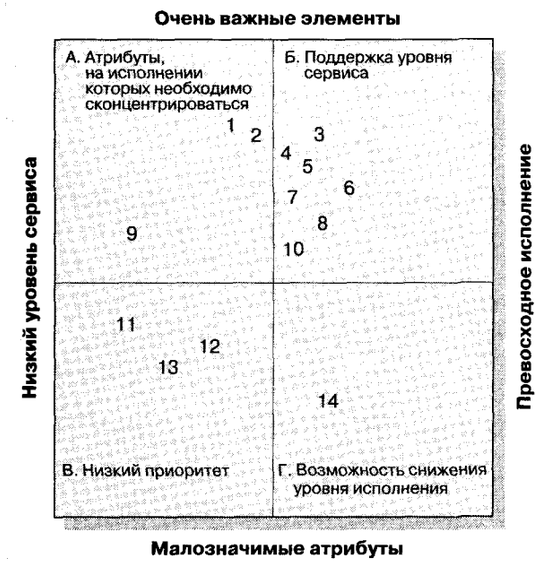


Рис. 13.5. Анализ значимости/качества исполнения услуг

руководителям станции техобслуживания необходимо принять меры по исправлению ситуации. В квадрант Б попали важные элементы обслуживания, выполняемые на высоком уровне, который необходимо поддерживать. В квадранте В — менее важные атрибуты сервиса, которые выполняются посредственно, но и не являются значимыми. А в квадрант Г попал малозначимый элемент, исполняемый превосходным образом. Возможно, сотрудникам следует задуматься над перераспределением рабочего времени (т. е. сократить рассылку уведомлений в пользу более значимых для клиентов элементов). Анализ деятельности станции техобслуживания может быть расширен посредством сравнения ее показателей с уровнем обслуживания компаний-конкурентов.[54]

Удовлетворение жалоб. В среднем 40% покупателей, получивших неудовлетворительное обслуживание, перестают иметь дело с компанией.[55] А ведь каждая поступающая со стороны потребителей жалоба может, при правильном к ней отношении, стать настоящим подарком для компании.

Компании, побуждающие разочарованных покупателей выражать свои жалобы, а также наделяющие своих сотрудников полномочиями самостоятельно принимать решения для разрешения возникшей проблемной ситуации, получают более высокую прибыль и доход, чем те организации, в которых отсутствует систематический подход к разрешению связанных с сервисом проблем.[56] Компания *Pizza Hut* размещает на каждой упаковке с пиццей номер бесплатной телефонной линии, позвонив по которому потребитель может высказать возникшие у него замечания или предложения. В случае поступления жалобы со стороны покупателя компания направляет голосовое сообщение менеджеру соответствующего ресторана, который в течение 48 часов должен связаться с клиентом и разрешить возникшие разногласия.

Важнейшим элементом разрешения жалоб может стать обучение обслуживающего персонала *дополнительным навыкам* по защите имиджа и интересов компании во взаимоотношениях с клиентами, а также наделение их правом проявлять разумную инициативу.[57] Как показали результаты одного из исследований, на окончательное мнение покупателя о проблеме, возникшей во взаимоотношениях с компанией, влияют следующие факторы: результаты действий представителей компании по устранению проблемы; сами действия, предпринятые организацией; характер установившихся межличностных отношений с сотрудниками фирмы.[58]

Компании также стремятся к улучшению качества работы своих колл-центров и повышению профессионализма людей, занятых в отделе обслуживания. Во вставке «Маркетинг изнутри: улучшение работы колл-центра компании» рассказывается о том, как это делают лучшие компании.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ УСЛУГ

Поставщики услуг нередко жалуются на сложность выделения своих услуг из общей массы. Для того чтобы компания могла достичь маркетингового совершенства, она должна непрерывно дифференцировать свои бренды, чтобы они не воспринимались как массовый товар.

Первичные и вторичные пакеты услуг. Услуги можно дифференцировать различными способами. Дифференцирование означает разработку новых услуг, которые позволяют выделиться на фоне предложений конкурентов. Обслуживание, которое ожидает получить клиент, принято называть *первичным пакетом. Vanguard,* вторая по величине компания паевых инвестиционных фондов, предлагает своим клиентам уникальную структуру паев, понижающую издержки и позволяющую получать более высокую прибыль.

Маркетинг изнутри

Улучшение работы колл-центра компании

Многие фирмы убедились на своем горьком опыте, что требовательные покупатели не станут мириться с плохим обслуживанием.

После своего слияния *Sprint* и *Nextel* стали управлять своими колл-центрами скорее как центрами затрат, а не как инструментами повышения лояльности клиентов. Вознаграждение работников основывалось на оценках краткости ответов, а когда руководство стало контролировать каждое посещение операторами туалета, то рабочий настрой персонала колл-центров резко пошел вниз. После того как контакты с покупателями приобрели неудовлетворительный характер, менеджмент *Sprint Nextel* к концу 2007 г. разработал план улучшения обслуживания, призванный сделать предоставление услуг более эффективным. Помимо других изменений, сопровождавших учреждение отсутствовавшей ранее должности директора по обслуживанию, предполагалось вознаграждать операторов колл-центра за решение проблем покупателя с первого звонка, а не по показателю краткости ответов на задаваемые вопросы. В результате в 2008 г. средний покупатель обращался в отдел обслуживания фирмы четыре раза, в то время как в 2007 г. ему приходилось это делать восемь раз.

Некоторые фирмы начинают лучше понимать суть звонков, которые они переадресуют в свои зарубежные колл-центры. Они инвестируют больше средств в обучение иностранного персонала, а также в возможности переадресации сложных вопросов собственным высококвалифицированным специалистам по обслуживанию клиентов. Такой специалист может работать у себя дома, имея компьютер, подключенный к широкополосному Интернету. Такие представители фирмы, работающие дома, часто способны предоставить более качественное обслуживание с меньшими издержками, а текучесть кадров среди них обычно бывает более низкой.

Фирмам следует с осторожностью подходить к регулированию численности сотрудников своих колл-центров. Одно исследование показало, что сокращение всего четырех из 36 операторов колл-центра увеличило число покупателей, которым приходилось ждать четыре минуты и более, с нуля до восьмидесяти. Фирмы могут также попытаться получать больше от каждого своего оператора. *USAA* проводит перекрестное обучение своих представителей, с тем чтобы оператор, консультирующий по вопросам инвестиций, мог бы также отвечать на вопросы о страховании, сокращая число переадресаций вопросов и таким образом повышая производительность работы колл-центра. *USAA* и другие фирмы, такие как *KeyBank* и *Ace Hardware*, концентрируют операции колл-центров в меньшем количестве мест, что позволяет всегда иметь в наличии нужное число операторов.

Наконец, обеспечение удовлетворенности и должной мотивации операторов имеет огромное значение для их способности превосходно обслуживать покупателей. *American Express* разрешает операторам своих колл-центров самим выбирать часы работы и меняться сменами со своими коллегами без уведомления руководства.

Источники: Michael Sanserino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers", *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p. B4; Spencer E. Ante, "Sprint's Wake-Up Call", *BusinessWeek*, March 3, 2008, pp. 54–57.

Компании удалось дифференцировать свою торговую марку за счет устных коммуникаций, PR-акций и так называемого вирусного маркетинга.[59]

К первичному пакету поставщик может предложить *вторичный комплекс услуг*. Например, авиакомпании предлагают пассажирам такие дополнительные услуги, как просмотр кинофильмов, торговлю на борту самолета, телефонную связь во время полета, программу поощрения постоянных клиентов.

Главная трудность заключается в том, что большинство предложений услуг, в том числе инновационных, легко могут быть скопированы. Тем не менее компании, которые постоянно внедряют инновации, регулярно получают преимущества над конкурентами. *Schneider National* всегда находится впереди конкурентов, потому что никогда не стоит на месте.

Schneider National

Schneider National, имеющая годовой доход в $3,7 млрд, является крупнейшей в мире автотранспортной компанией, занимающейся перевозкой грузов на большие расстояния. Ее автопарк насчитывает 54 тыс. ярко-оранжевых грузовиков и трейлеров. Хотя основная предоставляемая ею выгода

заключается в перемещении груза из одного места в другое, *Schneider* считает себя компанией, предлагающей клиентам решения проблем. Ее гарантии качественного оказания услуг подкрепляются денежными стимулами для водителей, которые строго соблюдают жесткие сроки доставки, а программы переподготовки водителей обеспечивают рост производительности труда. *Schneider* первой оборудовала кабины всех своих грузовиков системами спутниковой и мобильной связи. В 2009 г. компания получила 43 награды за высококачественное обслуживание клиентов и усилия по защите окружающей среды от отраслевых организаций, государственных учреждений и СМИ. Для поиска лучших водителей *Schneider* рекламирует себя в телевизионных шоу, на спутниковом радио, в газетах и онлайн; использует веб-семинары и связи с общественностью;и устанавливает партнерские отношения с AARP, местными организациями и ветеранскими группами. Даже покраска грузовиков в оранжевый цвет была одним из элементов стратегии брендинга, нацеленным на повышение безопасности и создание осведомленности о компании.[60]

Инновации в сфере обслуживания. Инновации в сфере обслуживания важны не менее, чем в любой другой отрасли. После того как *Starwood* на протяжении нескольких лет постоянно теряла своих клиентов, переходивших к *Hilton* и *Mariott*, компания решила инвестировать $1,7 млрд в 400 отелей своей международной сети *Sheraton*, чтобы обновить их интерьер и придать им более яркий колорит, а также повысить привлекательность расположенных в этих отелях ресторанов и кафетериев. Объясняя необходимость таких изменений, один эксперт по гостиничному бизнесу отмечал: «Когда-то "Sheraton" был одним из ведущих брендов. Но он отстал от конкурентов по внедрению новых концепций дизайна и сервиса».[61]

Вот несколько примеров того, как возникали новые категории и как в некоторых случаях организации находили креативные решения для уже существующих категорий.[62]

- **Онлайновое турагентство.** Онлайновые турагентства, такие как *Expedia и Travelocity*, предлагают клиентам возможность заказывать туры по дисконтным ценам. Однако они зарабатывают деньги только тогда, когда туристы заходят на их веб-сайты и заказывают туры. *Kayak* — это более современное онлайновое турагентство, использующее модель бизнеса компании *Google* для зарабатывания денег на основе подсчета кликов. Акцент в маркетинговых усилиях *Kayak* делается на создании более удобной системы поиска, предлагающей больше вариантов выбора маршрутов, гостиниц и авиарейсов.
- **«Розничная» медицинская клиника.** Медицинское обслуживание — это одна из отраслей, в которых инновации внедряются труднее всего. Но в то время как существующая система здравоохранения нацелена на лечение ограниченного перечня сложных заболеваний, «розничные» медицинские клиники занимаются многочисленными более простыми случаями. Такие розничные клиники, как *Quick Care, RediClinic* и *Minute Clinic*, часто располагаются при аптеках или магазинах таких розничных сетей, как *Target* и *Wal-Mart*. Обычно в таких клиниках ведут прием врачи и медсестры общей практики, лечащие легкие травмы и такие заболевания, как простуда, грипп и ушная инфекция, и делающие прививки. В целом они предлагают удобные и понятные услуги по приемлемым ценам, причем ежедневно и без предварительной записи. Как правило, одно посещение такой клиники длится не более 15 минут и обходится пациенту от $25 до $100.
- **Частная авиация.** Первоначально использование частной авиации было ограничено владением или фрахтованием частных самолетов. Система совместного пользования, впервые предложенная компанией *NetJet*, позволяет покупателям платить процент от стоимости частного самолета плюс эксплуатационные издержки и почасовая плата за пользование.

Многие компании используют Интернет, чтобы предлагать первичные и вторичные комплексы услуг, которые никогда не были возможны прежде. Salesforce.com использует «облачные вычисления», предоставляя централизованную компьютерную услугу, доступную через Интернет, для управления покупательскими базами данных компаний. По оценкам *Haagen-Dazs*, ей пришлось бы потратить $65 тыс. на кастомизированную базу данных для поддержания непрерывных контактов со всеми своими розничными франшизами в стране. Поэтому она предпочла потратить всего $20 тыс. на создание аккаунта у Salesforce.com и платить $125 в месяц за дистанционный мониторинг своих франшиз через Интернет.[63]

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

Качество сервиса проверяется при каждом контакте с покупателями. Если кассиры в магазине имеют скучающий вид, не могут ответить на простые вопросы или болтают друг с другом, а люди в очереди ждут, покупатель лишний раз подумает, прежде чем вернется сюда за покупками. *USAA* является примером компании, прекрасно понимающей, как следует обращаться со своими клиентами.

USAA

С момента своего основания *USAA* сосредоточилась на продаже автомобильных страховых полисов, к которым затем добавились другие виды страхования. Основными клиентами были военнослужащие. Затем компания расширила свой бизнес: открыла банк для клиентов, выпустила кредитные карты, начала дисконтные брокерские программы и основала несколько паевых инвестиционных фондов (их акции продаются без брокерской комиссии). Несмотря на то что сделки заключаются по телефону или онлайн, показатель удовлетворенности клиентов у *USAA* — один из самых высоких по США. Принадлежащий *USAA* банк первым предоставил военнослужащим возможность осуществлять с помощью устройств iPhone операции с банковскими депозитами и получать информацию о состоянии их банковских счетов, а также получать скидки со стоимости автомобильной страховки на период пребывания за пределами США. Не случайно один из экспертов страховой индустрии заявил, что «никто на свете не понимает своих клиентов лучше, чем *USAA*».[64]

На результаты предоставляемых услуг и лояльность покупателей влияет множество факторов. Одно исследование позволило выявить более 800 факторов, влияющих на решение об отказе от получения услуги.[65] Эти факторы можно распределить по восьми основным категориям (табл. 13.3).

Другое исследование помогло уточнить параметры услуг, которые особенно ценят покупатели. Как видно из табл. 13.4, такими параметрами являются квалификация обслуживающего персонала и возможность уладить все вопросы с первого обращения в компанию.[66]

Бездефектное предоставление услуг является идеалом работы каждой сервисной организации. Во вставке «Памятка маркетолога: рекомендации по повышению качества услуг» содержатся основные принципы, которым должны следовать компании сферы услуг. Двумя важными аспектами предоставления услуг являются управление ожиданиями покупателей и внедрение технологий самообслуживания.

Таблица 13.3

Факторы, лежащие в основе решения покупателей о смене поставщика услуг

Ценообразование • Высокая цена • Цена растет • Несправедливое ценообразование • Ценообразование, основанное на обмане **Неудобства** • Место/часы работы • Необходимость ждать назначенного времени • Необходимость ждать получения услуги **Фундаментальные проблемы обслуживания** • Ошибки при предоставлении услуги • Ошибки в счете за обслуживание • Непредоставление услуги **Недостатки работы обслуживающего персонала** • Невнимательность • Нелюбезность • Неотзывчивость • Отсутствие необходимых знаний	**Реакция на плохое обслуживание** • Негативная реакция • Отсутствие реакции • Неохотная реакция **Конкуренция** • Найден лучший поставщик услуги **Этические проблемы** • Обман • Жесткий стиль продаж • Ненадежность • Конфликт интересов **Ненамеренное переключение** • Переезд покупателя • Закрытие поставщика услуги

Источник: Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing* (April 1995), pp. 71–82. Приводится с разрешения «Jornal of Marketing».

Таблица 13.4

Параметры обслуживания, наиболее важные для покупателей

Знающие работники	65%
Решение всех вопросов при первом обращении	64%
Отношение как к ценному покупателю	62%
Проявление желания удовлетворить мои потребности	54%
Возможность быстрого получения информации	49%
Получение адекватной ценности за уплаченные деньги	49%
Вежливые работники	45%
Это компания/торговая марка, которой я могу доверять	43%
Справедливое отношение ко мне	38%
Предоставление релевантной/персонализированной услуги	31%

Источник: Convergys 2008 U.S. Customer Scorecard.

ОЖИДАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Ожидания покупателей в отношении качества услуг формируются под воздействием многих источников: прошлого опыта, отзывов других людей, рекламы. Покупатели выбирают поставщика необходимой им услуги, и после ее предоставления сравнивают *ожидания и полученные впечатления*.[67] Если восприятие сервиса не соответствует предварительному представлению, покупатель теряет интерес к поставщику услуги. Если его ожидания удовлетворены на высоком уровне, он склонен вновь обратиться к поставщику качественных услуг. Предложения успешных компаний включают и дополнительные выгоды, которые не только *удовлетворяют* покупателей, но и *восхищают* их. Для того чтобы восхитить покупателя, нужно суметь превзойти его ожидания.[68]

Э. Парасураман, В. Цайтамл и Л. Берри предложили модель качества услуг и определили основные требования к высококачественному сервису.[69] В их модели, представленной на рис. 13.6, отражены разрывы, определяющие неудовлетворенность потребителей качеством услуг.

1. **Разрыв между ожиданиями потребителей и представлениями менеджмента.** Руководство организации далеко не всегда правильно представляет себе желания клиентов. Так, администратор больницы может думать, что пациента волнует питание, тогда как последний не удовлетворен действиями обслуживающего персонала.
2. **Разрыв между представлениями менеджмента и требованиями к качеству услуг.** Руководство организации может правильно осознавать потребности клиентов, но установить неверные стандарты предоставления сервиса. Так, администрация больницы требует «быстрого» обслуживания, никак не регламентируя его количественные показатели.
3. **Разрыв между требованиями к качеству и предоставлением услуг.** Нередко потребителям приходится сталкиваться с плохо обученными сотрудниками компаний, не способными или не желающими предоставлять услуги, отвечающие установленным стандартам обслуживания. Возможны и противоречия в стандартах (между необходимостью внимательно выслушать клиента и скоростью его обслуживания).
4. **Разрыв между фактическим предоставлением услуги и внешними коммуникациями.** Ожидания потребителей во многом зависят от заявлений представителей компании, ее рекламы. Если в рекламном буклете больницы изображены комфортабельные палаты, а пациент попадает в плохо отремонтированное помещение, следовательно, внешние коммуникации организации обманули его ожидания.
5. **Разрыв между ожиданием и восприятием услуги.** Разрыв возникает в тех случаях, когда пациент неправильно воспринимает качество услуги. Во время приема у врача пациент может воспринять демонстрируемое медиком повышенное внимание к здоровью клиента как признак серьезного заболевания.

К признакам высокого качества сервиса, по мнению вышеуказанных авторов, относятся (в порядке значимости):[70]

ПАМЯТКА маркетолога

Рекомендации по повышению качества услуг

Пионеры научных исследований в сфере услуг Э. Парасураман, Л. Берри и В. Цайтамл предлагают 10 уроков, выполнение которых, по их мнению, является необходимым для повышения качества услуг в любой отрасли.

1. Умение слушать — понимание реальных желаний покупателей благодаря непрерывному изучению ожиданий и восприятий как действующих, так и потенциальных клиентов.
2. Надежность — наиболее значимая характеристика качества услуг. Ей всегда должно придаваться приоритетное значение.
3. Основной сервис — сервисные компании должны выполнять свои основные функции и делать то, что от них ожидают в первую очередь: выполнять обещания, руководствоваться здравым смыслом, прислушиваться к покупателям, информировать их, быть настроенными на предоставление ценности.
4. Разработка услуги — в процессе управления деталями сервиса исходить из холистического взгляда на услугу.
5. Возмещение ущерба — для удовлетворения потребителей, которым по какой-либо причине не были оказаны качественные услуги, компании необходимо организовать службу принятия жалоб, реагировать быстро и в индивидуальном порядке, разработать систему разрешения проблем.
6. Удивление покупателей — несмотря на то что «надежность» является наиболее важным показателем *удовлетворения* ожиданий покупателей, связанных с обслуживанием, характеристики самого процесса обслуживания (к примеру, доверие, отзывчивость и эмпатия) напрямую влияют на то, будут ли *превзойдены* ожидания клиентов. Для этого потребителей можно удивить необычным радушием, учтивостью, вежливостью, компетентностью, преданностью своему делу и пониманием.
7. Честная игра — сервисные компании должны прикладывать особые усилия к тому, чтобы обслуживание было честным. Они должны также быть справедливыми по отношению к своим сотрудникам и покупателям.
8. Командная работа — именно слаженная работа в команде, повышающая мотивацию и расширяющая способности сотрудников, позволяет крупным компаниям предоставлять покупателям услуги с особой заботой и внимательностью.
9. Исследование сотрудников — позволяет выявить причины возникающих проблем и разработать меры для их устранения.
10. Лидерство в обслуживании — качественный сервис является результатом лидерства в масштабе всей организации; правильно разработанной системы обслуживания; эффективного использования информации и технологий; скрытой мощной внутренней силы под названием «корпоративная культура».

Источник: Leonard L. Berry, A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, «Ten Lessons for Improving Service Quality», *MSI Reports Working Paper Series, No. 03–001*, 2003 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute), pp. 61–82.

1. **Надежность.** Способность выполнить обещанные услуги точно и основательно.
2. **Отзывчивость.** Желание помочь клиенту и обеспечить своевременный сервис.
3. **Уверенность.** Компетентность, ответственность, уверенность в себе и вежливость обслуживающего персонала.
4. **Эмпатия.** Выражение заботы, индивидуальный подход к клиенту.
5. **Материальность.** Внешний вид помещений, оборудования, персонала и информационных материалов.

На основе этих факторов исследователи разработали систему «SERVQUAL», состоящую из 21 пункта (табл. 13.5).[71] Они также отмечают существование своеобразной *зоны толерантности*, ограниченной минимально приемлемым, по мнению потребителей, уровнем сервиса и уровнем, который, по мнению все тех же потребителей, может и должен быть достигнут.

Модель качества услуг на рис. 13.6 позволяет увидеть некоторые разрывы, приводящие к ненадлежащему предоставлению услуги. Последующие исследования способствовали дальнейшему развитию этой модели. Модель динамического процесса качества обслуживания основывается на исходном представлении о том, что восприятие покупателя и его ожидания качества услуги со временем меняются, но в любой момент они

Таблица 13.5

Элементы системы «SERVQUAL»

Надежность
• Предоставление услуги в соответствии с обещаниями
• Точность в решении сервисных проблем клиента
• Правильное выполнение услуги с первого раза
• Предоставление услуги в обещанное время
• История безошибочной работы
Отзывчивость
• Информирование клиента о том, когда будет оказана услуга
• Своевременное обслуживание клиентов
• Способность прийти на помощь
• Готовность отреагировать на запросы клиента
Уверенность
• Работники внушают клиентам уверенность
• Клиент чувствует себя в безопасности
• Неизменная вежливость обслуживающего персонала
• Работники компетентны: могут ответить на вопрос клиента
Эмпатия
• Индивидуальный подход к клиенту
• Проявление заботы со стороны работников
• Персонал действует в лучших интересах клиентов
• Работники понимают потребности своих клиентов
• Удобное время работы
Материальность
• Современное оборудование
• Внешне привлекательные помещения
• Опрятный и профессионально выглядящий персонал
• Красивые информационные материалы об услуге

являются функцией от предшествующих ожиданий того, что произойдет и что должно произойти в процессе предоставления услуги, а также *фактического* обслуживания, предоставленного во время последнего контакта.[72] Тестирование модели динамического процесса позволило выявить два разных типа ожиданий, оказывающих противоположные эффекты на восприятия качества услуги:

1. Повышение ожиданий покупателя относительно того, что предоставит ему фирма, может улучшить восприятие общего качества услуги.
2. Снижение ожиданий покупателя относительно того, что должна предоставить фирма, также приводит к улучшению восприятия общего качества услуги.

Многие исследования подтвердили роль ожиданий в трактовке и оценке покупателями получаемого обслуживания и в уровне отношений, которые со временем устанавливаются у них с фирмой.[73] Потребители часто заранее предвидят свое решение о сохранении или прекращении отношений с поставщиком услуги. Любые маркетинговые усилия, влияющее на текущее или ожидаемое потребление услуги, способны укрепить такие отношения.

В случае постоянно предоставляемых услуг — коммунальных, медицинских, финансовых, страховых или услуг, предоставляемых по подписке, — покупатели мысленно рассчитывают оплаченную ценность — воспринимаемые экономические выгоды с учетом понесенных экономических издержек. Другими словами, покупатели спрашивают себя: «В полной ли мере я потребляю эту услугу с учетом того, что я плачу за нее?»

Долгосрочные отношения между поставщиком и потребителем услуг могут иметь и свои недостатки. Например, клиент рекламного агентства

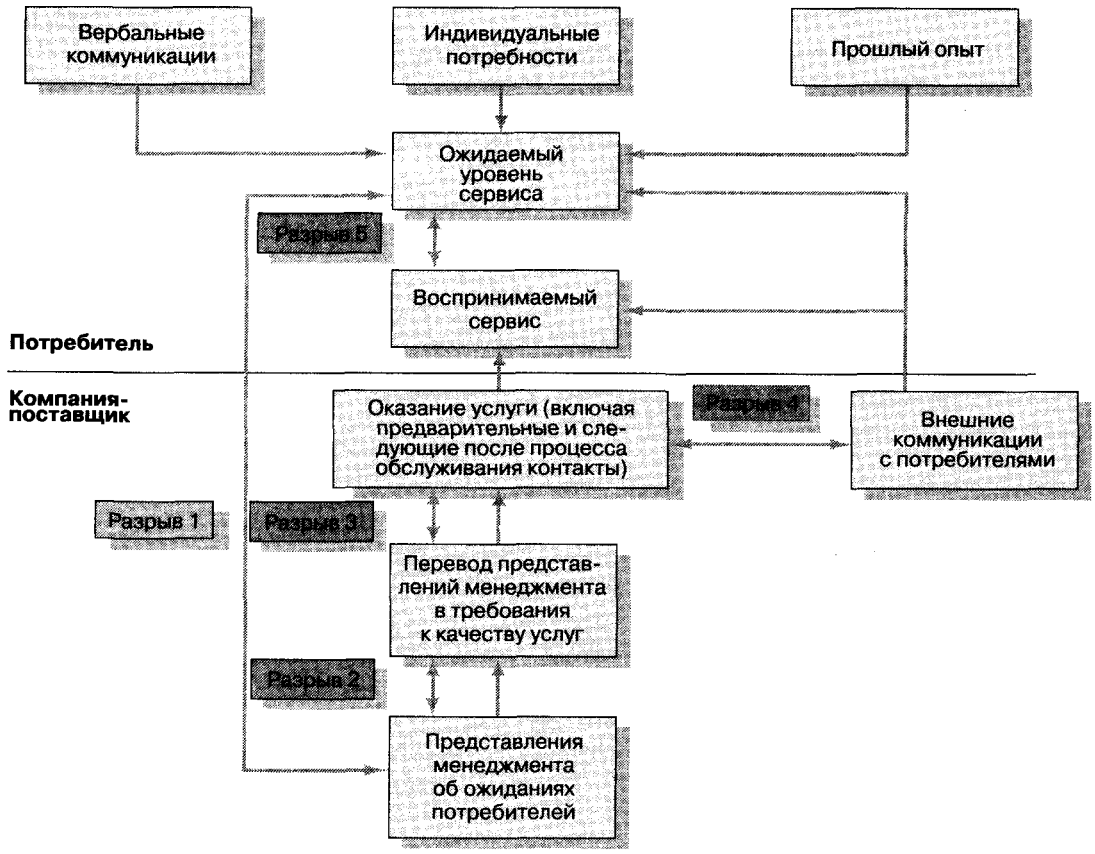


Рис. 13.6. Модель качества услуг
Источник: A. Parasuraman, Valarie A. Zeitaml, Leonard L. Berry, «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research», *Journal of Marketing* (Fall 1985): 44. Публикуется с разрешения Американской маркетинговой ассоциации.

может почувствовать, что со временем агентство теряет объективность, демонстрирует косность мышления или начинает злоупотреблять их отношениями.[74]

ТЕХНОЛОГИИ САМООБСЛУЖИВАНИЯ (ТСО)

При приобретении услуг, равно как и при покупке обычных товаров, покупатели высоко ценят удобство.[75] Многие взаимодействия между людьми в процессе предоставления услуг исчезают теперь благодаря применению технологий самообслуживания (ТСО). К привычным торговым автоматам сегодня можно добавить банкоматы, автоматические бензоколонки, автоматическую регистрацию в гостиницах, самостоятельную покупку билетов и самостоятельную кастомизацию товаров в заказе через Интернет.

Не все технологии самообслуживания способствуют повышению качества услуг, но все они могут сделать сервисные транзакции более точными, удобными и быстрыми. Очевидно также, что они могут снизить издержки. По оценкам технологической фирмы *Comverse*, средние затраты на ответ покупателю оператором колл-центра составляют $7, а на ответ онлайн — всего 10 центов. Один из клиентов фирмы способен отвечать на 200 тыс. вопросов в неделю, используя онлайновую систему самостоятельного поиска ответов самими покупателями, что позволяет ему экономить до $52 млн в год.[76] Каждая компания должна думать о том, как улучшить свой сервис с помощью ТСО.

Консультанты по маркетингу Дж. Рэйпорт и Б. Яворски определяют интерфейс покупатель-услуга как любое место, в котором компания пытается управлять отношениями с покупате-

лями с помощью людей, технологий или того и другого.[77] Они считают, что хотя многие компании обслуживают покупателей через разнообразные интерфейсы, от продавцов в магазинах и до веб-сайтов и телефонных автоответчиков, целое часто не равняется простой сумме его частей, что в итоге приводит к повышению сложности и стоимости интерфейсов и росту неудовлетворенности покупателей. Таким образом, успешное интегрирование технологий в процесс предоставления услуг людьми требует глубокого анализа системы обслуживания первой линии для выяснения того, что делают лучше всего люди, а что машины и когда можно использовать их вместе, а когда раздельно.

Некоторые компании обнаружили, что главным препятствием является не технология как таковая, а невозможность убедить покупателей использовать ее, особенно в первый раз. Покупатели должны иметь ясное понимание своей роли в процессе использования ТСО, ясно видеть свои выгоды и чувствовать, что они могут овладеть новой технологией.[78] ТСО подходит не всем. Хотя некоторые голоса автоответчиков нравятся покупателям, тем не менее у многих покупателей такие голоса вызывают недовольство и раздражение.

УПРАВЛЕНИЕ СОПУТСТВУЮЩИМИ УСЛУГАМИ

До сих пор мы говорили о работе компаний сферы услуг. Однако не меньшее значение имеют сопутствующие услуги, которые предлагают своим клиентам предприятия производственных отраслей. Предоставление *сопутствующих товару услуг* имеет большое значение для производителей бытовой техники, офисного оборудования, дорожной техники и самолетов. В наше время именно в этой сфере разгорается борьба за конкурентное преимущество.

В гл. 12 мы уже рассказывали о том, как можно дифференцировать материальные товары с помощью дополнительных услуг: простого оформления заказа, доставки, установки, обучения и консультирования покупателей, обслуживания и ремонта. Некоторым производителям тяжелой техники, таким как *Caterpillar Tractor* и *John Deere*, продажи таких услуг обеспечивают значительную долю прибыли.[79] На глобальном рынке те компании, которые производят высококачественные товары, но предлагают локальный сервис низкого уровня, находятся в очень невыгодном положении.

Многие производственные компании используют теперь Интернет гораздо активнее, чем прежде. Они должны следить за тем, чтобы их онлайновые услуги также имели высокое качество. Во вставке «Памятка маркетолога: оценка качества электронных услуг» рассматриваются две модели качества электронных услуг.

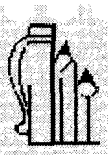
ВЫЯВЛЕНИЕ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ

В процессе разработки программы сопутствующего сервиса компания должна исследовать потребности своих клиентов. Как правило, покупателей беспокоят три основные проблемы:[80]

- Надежность товара и *частота отказов*. Фермер допускает, что раз в году его комбайн может сломаться, но на две или три поломки он уже не имеет права.
- *Время вынужденного простоя*. Чем более длительным оказывается время простоя, тем выше экономические потери потребителя. Пользователь рассчитывает, что компания-поставщик обладает высокой *надежностью сервиса*, т. е. способна оперативно «привести в чувство» вышедший из строя механизм или по крайней мере обеспечить его замену.[81]
- *Прямые эксплуатационные издержки и затраты на ремонт*. В какую сумму обойдутся потребителю регулярный осмотр и ремонт?

Все эти факторы учитывает покупатель, когда выбирает поставщика. Покупатель пытается оценить **издержки функционирования товара в течение его жизненного цикла**, складывающиеся из затрат на покупку и дисконтированных расходов на обслуживание и ремонт, за вычетом тех средств, которые будут получены при утилизации товара. Решая, кому из поставщиков отдать предпочтение, заказчики требуют предоставления соответствующей информации.

Значение таких характеристик, как надежность, качество и послепродажное обслуживание, зависит от типа товара и особенностей потребителей. Компания с единственным компьютером в офисе предъявляет более высокие требования к его надежности и скорости ремонта, чем фирма, имеющая корпоративную сеть. Авиакомпании добиваются стопроцентной надежности своих самолетов. Если потребитель придает большое значение надежности продукта, производитель или



ПАМЯТКА маркетолога

Оценка качества электронных услуг

В. Цайтамл, Э. Парасураман и А. Малхотра определяют качество онлайновых услуг как степень, в которой веб-сайт облегчает процессы рационального и эффективного выбора товаров, совершения покупок и их доставки. Ими определены 11 характеристик воспринимаемого качества электронных услуг: доступ, простота навигации, эффективность, гибкость, надежность, конфиденциальность личных данных, персонализация, безопасность, скорость реакции, доверие, эстетичность веб-сайта и знание цен. Некоторые из перечисленных характеристик имеют отношение как к онлайновым, так и к офлайновым услугам, однако в отдельных атрибутах различия все же имеются. Качество электронных услуг тоже характеризуется иными показателями. Исследователям удалось выяснить, что эмпатия не имеет большого значения при оказании онлайновых услуг, до тех пор пока в процессе обслуживания не начинают возникать проблемы. Основными характеристиками качества услуг были: эффективность, степень выполнения обязательств, надежность и конфиденциальность. К основным же характеристикам разрешения проблем с сервисом относились скорость реакции, компенсации и наличие помощи в режиме реального времени.

М. Вольфинбаргер и К. Гили создали редуцированную шкалу значений качества услуг. В ней всего четыре ключевых показателя: надежность/исполнение обязательств, дизайн веб-сайта, конфиденциальность личных данных и обслуживание покупателей. На основе полученных результатов исследователи делают вывод, что «кирпичиками» привлекательного онлайнового сервиса являются надежность и превосходная функциональность веб-сайта, обеспечивающая экономию времени, легкость расчетов, хороший выбор, подробную информацию и подходящий уровень персонализации. Ниже приведена шкала из 14 показателей, разработанная учеными:

Надежность/исполнение обязательств

Представление товара на веб-сайте соответствует действительности.

Вы получаете то, что заказывали на веб-сайте.

Товар доставлен в сроки, обещанные компанией.

Дизайн веб-сайта

Веб-сайт обеспечивает всю полноту информации о товаре.

Посещение веб-сайта не отнимает лишнего времени.

Пользуясь веб-сайтом, можно легко и быстро производить расчеты.

Уровень персонализации на веб-сайте как раз тот, что необходим: не больше и не меньше.

Данный веб-сайт предоставляет хороший выбор товара.

Конфиденциальность личных данных

Я чувствую, что при посещении этого веб-сайта мои персональные данные защищены.

Я чувствую, что веб-сайт обеспечивает безопасность моих расчетов.

Степень безопасности сайта адекватна проводимым на нем транзакциям.

Обслуживание покупателей

Компания желает и всегда готова отреагировать на потребности покупателей.

Когда у покупателя возникает проблема, веб-сайт демонстрирует искреннюю заинтересованность в ее решении.

Запросы быстро находят ответы.

Источники: Valarie A. Zeithaml, A. Parsu Parasuraman, and Arvind Malhotra, «A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice», *Marketing Science Institute Working Paper,* Report No. 00–115, 2000; Mary Wolfinbarger and Mary C. Gilly, «.comQ: Dimensionalizing, Measuring, and Predicting Quality of the E-tail Experience», *Marketing Science Institute Working Paper,* Report No. 02–100, 2002.

предприятие обслуживания, как правило, предлагают покупателям определенные гарантии.

Для укрепления рыночных позиций производителю следует определить наиболее ценные для покупателя услуги и их относительную необходимость. Производители дорогостоящего оборудования (например, медицинского) предлагают следующие *вспомогательные услуги*: установка оборудования, обучение персонала, обслуживание и ремонт, продажа в рассрочку. Кроме того, дополнительный сервис, как правило, способствует *повышению ценности товаров*, их продвижению на рынок. *Johnson Controls* не ограничивается теперь только поставками оборудования для контроля климата в помещениях и запчастей к нему, но и предлагает товары и услуги, оптимизирующие потребление энергии и повышающие безопасность и комфортность жилищ.

Производители предлагают сопутствующие услуги в различных формах. Так, торговое предложение одной из американских нефтехимических компаний включает стандартные условия поставки и базовый набор услуг. По желанию покупателей им предоставляются дополнительные услуги либо за отдельную плату, либо при достижении определенного уровня закупок. В качестве другого варианта многие компании предлагают *контракты на обслуживание* (или *расширенные гарантии*), по условиям которых поставщики обязуются бесплатно оказывать услуги по обслуживанию и ремонту в течение конкретного периода времени. Контракты на обслуживание бывают разной длительности и с различными скидками, так что потребитель выбирает необходимый ему уровень сервиса (помимо базового набора услуг).

Компаниям необходимо координировать разработку товаров и сопутствующих услуг с учетом своих стратегических намерений. Предназначены ли сервисные подразделения для поддержки или защиты существующих товарных подразделений или же они будут развиваться в качестве самостоятельной платформы? На чем основываются источники конкурентного преимущества: на экономии от эффекта масштаба или на экономии за счет сокращения требуемых навыков?[82] На рис. 13.7 показаны различные сервисные стратегии производственных компаний.

СТРАТЕГИЯ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Качество работы отделов обслуживания потребителей может различаться. Некоторые просто адресуют звонки покупателей конкретным работникам или отделам и практически не контролируют выполнение требований клиентов. Другие принимают заказы, предложения и даже жалобы потребителей и пристально следят за их исполнением.[83]

Источник конкурентного преимущества	Стратегическое намерение: Защита или повышение ценности товара	Стратегическое намерение: Расширение независимого обслуживания
Экономия от эффекта масштаба	• Загрузка музыки через iPod и услуга управления соответствующими транзакциями (iTunes) (*Apple*) • Дистанционный мониторинг и диагностика лифтов (*Otis Elevator*) • Система дистанционной диагностики автомобилей «OnStar» (*General Motors*) • Защита от компьютерных вирусов и защита данных (*Symantec*)	• Услуги по управлению материально-техническими запасами больниц (*Cardinal Healthcare*) • Услуги по выписке и рассылке счетов (*Cincinnati Bell*) • Услуги по аутсорсингу данных (*IBM*) • Услуги по интегрированному управлению оборудованием (*Johnson Control*)
Экономия от сокращения требуемых навыков	• Сетевая интеграция и эксплуатационное обслуживание (*Cisco*) • Управление хранением и эксплуатационное обслуживание (*EMC*) • Услуги по проведению интеграции (*SAP Systems*) • Услуги по оказанию поддержки на местах (*UTC*)	• Услуги по управлению колл-центрами (*Cincinnati Bell*) • Услуги по эксплуатационному обслуживанию авиационных двигателей (*General Electric*) • Техническое обслуживание медицинского оборудования в больницах (*GE Healthcare*) • Услуги по выполнению системной интеграции (*IBM*)

Рис. 13.7. Сервисные стратегии производственных компаний

Источник: Byron E. Auguste, Eric P. Harmon, and Vivek Pandit, "The Right Service Strategies for Product Companies", *The McKinsey Quarterly*, no. 1 (2006), pp. 41–51. Все права зарегистрированы. Приводится с разрешения *McKinsey&Company*.

Эволюция обслуживания покупателей. В организации послепродажного обслуживания можно выделить несколько этапов. Компании-производители обычно начинают с создания собственной ремонтной службы. Обучение этому делу сторонних организаций требует денег и времени, к тому же компания не хочет давать кому-то возможность неплохо заработать на продаже запчастей и ремонте ее техники. Пользуясь положением единственного поставщика комплектующих для своих товаров, компания может взимать повышенную цену. Более того, фирма может снизить цены на основное оборудование, компенсируя «упущенную прибыль» высокой стоимостью запчастей и обслуживания. (Это объясняет, почему некоторые фирмы специализируются на производстве запасных частей для товаров известных поставщиков, предлагая их потребителям или посредникам по более низким ценам.)

Со временем производители передают часть функций по послепродажному обслуживанию и ремонту официальным дистрибьюторам и дилерам, концентрируясь на производстве запчастей. Посредники контактируют с потребителями и предлагают если не лучшее, то более быстрое обслуживание. Следующий этап — возникновение независимых сервисных фирм. В США более 40% работ по обслуживанию автомобилей выполняется не официальными дилерами, а независимыми станциями технического обслуживания, такими как *Midas Muffler*, *Saers* и *JCPenney*. Появились независимые организации, обслуживающие пользователей компьютеров, телекоммуникационного и другого оборудования и предлагающие более низкие цены и/или более быстрое обслуживание, чем производители или официальные дилеры.

Разнообразие услуг быстро возрастает, что приводит к снижению цен на них и прибыли поставщиков. Производителям техники приходится ломать голову над тем, как извлекать прибыль именно из оборудования, а не из контрактов на обслуживание. Сегодня гарантийный пробег автомобиля составляет 100 тыс. километров и более. Распространение одноразового и безотказного оборудования приводит к тому, что у потребителей пропадает желание платить в год от 2 до 10% цены покупки за техническое обслуживание. Некоторые крупные покупатели самостоятельно занимаются обслуживанием и ремонтом приобретенного оборудования. Так, компания с несколькими сотнями персональных компьютеров, принтеров и сетевым оборудованием может обнаружить, что собственный обслуживающий персонал будет обходиться ей значительно дешевле.

ВЫВОДЫ

1. Под сервисом (услугами) понимается любая имеющая неосязаемую природу и не приводящая к владению чем-либо деятельность, которую одна сторона может предложить другой. Сервис может быть связан или не связан с материальными товарами.
2. Услуги неосязаемы, неразделимы, непостоянны и несохраняемы. Каждая характеристика влечет за собой специфические проблемы сервиса и требует использования определенных маркетинговых стратегий. Сервисным компаниям необходимо найти способ сделать неосязаемое осязаемым, добиться роста производительности, повышения качества услуг и их стандартизации, а также освоить искусство регулирования предложения услуг в периоды повышений и спадов спроса.
3. Маркетинг услуг сталкивается с новыми реалиями XXI в., такими как усиление власти покупателей, участие покупателей в процессе предоставления услуг и необходимость удовлетворять работников наравне с покупателями.
4. В прошлом сфера услуг отставала от производственной сферы в использовании маркетинговых подходов и инструментов, однако ситуация постепенно меняется. Маркетинг в сфере услуг должен носить холистический характер: здесь требуется не только внешний, но и внутренний маркетинг (для мотивации персонала), а также интерактивный маркетинг, так как помимо высоких технологий в сфере услуг важна высокая степень личного контакта.
5. Ведущие сервисные компании преуспевают в разработке стратегической концепции, имеют высокие стандарты, обладают технологиями самообслуживания и системами мониторинга качества оказываемых услуг и жалоб потребителей, следят за тем, чтобы сотрудники были довольны своей работой.
6. Для достижения высокого уровня обслуживания необходимо управлять ожиданиями покупателей и внедрять технологии самообслужи-

вания. Ожидания покупателей напрямую влияют на впечатления, полученные ими в ходе оказания услуги, а также на их конечную оценку сервиса. Компании должны управлять качеством услуг, изучая результаты обслуживания каждого конкретного клиента.

7. Сервисом (послепродажным обслуживанием) занимаются и производители товаров. Для оказания наилучшей поддержки фирма определяет, какие услуги представляют наибольшую ценность для покупателей, и устанавливают их относительную важность. Комплекс оказываемых предприятием услуг включает как предпродажное обслуживание (вспомогательные и увеличивающее ценность товаров услуги), так и послепродажное (отдел обслуживания покупателей, техническое обслуживание и ремонт).

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ОТЛИЧАЕТСЯ ЛИ МАРКЕТИНГ УСЛУГ ОТ МАРКЕТИНГА ТОВАРОВ?

Представители некоторых сервисных компаний полностью убеждены, что маркетинг услуг в корне отличается от маркетинга товаров и требует совершенно иных навыков. Маркетологи-традиционалисты с ними не соглашаются, утверждая, что «хороший маркетинг есть хороший маркетинг».

Каково ваше мнение: между маркетингом товаров и маркетингом услуг существуют принципиальные отличия или же это родственные дисциплины?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Колледжи, университеты и прочие образовательные учреждения могут быть классифицированы как организации сферы услуг. Как бы вы применили маркетинговые принципы, описанные в данной главе, в отношении вашего учебного заведения? Можете ли вы предложить что-то, что помогло бы ему занять более выгодную позицию на рынке услуг?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Ritz-Carlton

Немногие бренды достигли такого высокого уровня обслуживания клиентов, как отели «Ritz-Carlton». Компания, возникшая в начале XX в. и первоначально называвшаяся *Ritz-Carlton Boston*, сумела в корне изменить взгляды американских путешественников на гостиничное обслуживание и на их представления о роскоши отелей. *Ritz-Carlton Boston* первой стала устанавливать отдельную ванну в каждом номере, украшать интерьеры живыми цветами и одевать в униформу весь свой обслуживающий персонал.

В 1983 г. известный предприниматель в гостиничном бизнесе Хорст Шульц вместе с четырьмя своими партнерами приобрел права на название «Ritz-Carlton» и разработал концепцию отелей «Ritz-Carlton» в том виде, в каком она известна сегодня. В основе этой концепции лежит полная концентрация всей компании на персональном и функциональном аспектах обслуживания. Каждый пятизвездочный отель компании не только отличается безупречным интерьером, но и стремится обеспечить безупречное обслуживание гостей. У компании свое особое кредо: «Мы дамы и господа, обслуживающие дам и господ». Как сообщает веб-сайт компании, «Ritz-Carlton» «обязуется предоставлять наилучшее индивидуальное обслуживание и максимальное удобство, чтобы наши гости всегда находились в дружелюбной, спокойной и в то же время изысканной атмосфере».

Ritz-Carlton выполняет это обещание, вырабатывая безупречные манеры у своих сотрудников и неуклонно придерживаясь своих «Трех этапов обслуживания» и «12 принципов обслуживания». В соответствие с правилом «Трех этапов» работники должны сердечно приветствовать гостей, называя их по имени; предвосхищать и выполнять все желания гостей и тепло прощаться с ними, лично обращаясь к каждому. Каждый менеджер носит с собой ламинированную карточку, на которой напечатаны «12 принципов обслуживания». В их числе особо следует упомянуть принцип № 3 «Я уполномочен создавать гостям уникальный, незабываемый личный опыт пребывания в нашем отеле» и принцип № 10 «Я горжусь своим безупречным внешним видом, своей речью и своим поведением». Президент компании Саймон Купер объясняет: «Все зависит от работников. Нигде больше нельзя получить такого эмоционального опыта. Мы обращаемся к эмоциям». Все 38 тыс. сотрудников *Ritz-Carlton*, работающие в 70 отелях в 24 странах, стремятся создавать гостям неповторимый и незабываемый опыт.

Хотя *Ritz-Carlton* известен прежде всего своим умением превосходно обучать свой персонал безупречно обслуживать клиентов, компания стремится также демонстрировать работникам приверженность своей миссии и своим ценностям на повседневной основе. Каждый день менеджеры собирают своих подчиненных на 15-минутную «линейку». Во время линейки менеджеры напоминают об основных правилах работы, устраняют возможные проблемы и затем рассказывают и обсуждают с работниками то, что в *Ritz-Carlton* называется «удивительными историями».

Одна и та же «удивительная история» дня зачитывается каждому работнику компании во всех 24 странах. В этих реальных историях воздается дань уважения работникам за их превосходное обслуживание гостей и обращается внимание на какой-то один из «12 принципов обслуживания». Например, одной семье, остановившейся в отеле «Ritz-Carlton» на острове Бали, требовались яйца и молоко особого сорта для ребенка, страдавшего пищевыми аллергиями. Работники отеля не могли найти нужных продуктов в городе, но директор отеля вспомнил об одном магазине в Сингапуре, где эти продукты можно было купить. Он позвонил своей теще, которая купила нужные продукты и, совершив перелет в 1000 миль, доставила их семье. Этот пример иллюстрирует принцип № 6: «Я обязан немедленно разрешать все проблемы, возникающие у гостей».

Вот другая подобная истории. Один швейцар случайно услышал, как пожилой мужчина, которого жена возила на инвалидной коляске, посетовал на то, что они не имеют возможности выезжать на пляж. Швейцар рассказал об этом рабочим отеля, и на следующее утро они сколотили деревянный настил до самого пляжа и натянули у воды тент, чтобы эта пара могла обедать у моря. По убеждению Купера, «ежедневная "удивительная история" представляет собой лучший способ рассказать о том, чего мы ожидаем от наших дам и господ в разных странах мира. Каждая история подкрепляет поведение, которого мы хотим добиться, и демонстрирует, как каждый работник нашей организации вносит вклад в соблюдение наших принципов обслуживания». По правилам компании каждый работник может потратить до $2 тыс. на удовлетворение непредвиденных потребностей или желаний гостя.

Отель измеряет успешность своих усилий по обслуживанию гостей с помощью телефонных интервью, предполагающих задавание вопросов о функциональных и эмоциональных аспектах обслуживания. Функциональные вопросы имеют отношение, к примеру, к качеству еды или чистоте номеров, а эмоциональные — к душевному состоянию гостей. Полученные ответы, как и результаты собственных повседневных наблюдений, позволяют постоянно улучшать опыт пребывания гостей в отелях «Ritz-Carlton».

Менее чем за тридцать лет число отелей «Ritz-Carlton» выросло с четырех до 70 с лишним, а компания была дважды удостоена престижной премии Малькольма Болдриджа за высокое качество обслуживания — чего до сих пор не удавалось никому.

Вопросы

1. Каким образом «Ritz-Carlton» противопоставляет себя конкурентам? В чем его основные отличия?
2. Обсудите значение «удивительных» историй для таких роскошных отелей, как «Ritz-Carlton».

Источники: Robert Reiss, "How Ritz-Carlton Stays at Top", *Forbes*, October 30, 2009; Carmine Gallo, "Employee Motivation the Ritz-Carlton Way", *BusinessWeek*, February 29, 2008.

Часть V

РАЗРАБОТКА РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Глава 14

Разработка ценовых стратегий и программ

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как потребители воспринимают и сравнивают цены?
2. Как происходит первоначальное установление цены?
3. Как происходит адаптация цен к различным рыночным ситуациям и возможностям?
4. Когда необходимо инициировать изменение цены?
5. Как компании реагировать на изменения цен конкурентов?

Цена — единственный элемент маркетинга-микс, который «порождает» прибыль, остальные лишь увеличивают издержки компании. В то же время цена — один из наиболее гибких элементов маркетинговой программы: в отличие от характеристик товара, каналов распределения и даже программ продвижения ее можно быстро изменить. Кроме того, цена показывает рынку ценностную позицию товара или торговой марки. Цена на правильно созданный и правильно продвигаемый товар может намного превышать его себестоимость и обеспечивать большую прибыль. Но новые экономические реалии заставили многих потребителей экономить свои деньги, так что компаниям пришлось тщательно пересматривать свои стратегии ценообразования. Возьмем компанию *Tiffany*.

Компания *Tiffany*, история которой насчитывает уже более полутораста лет, прочно ассоциируется с бриллиантами и предметами роскоши. Ставшая одним из культовых символов общества потребления, *Tiffany* сумела пережить многие подъемы и спады в экономике. После появления в конце 1990-х гг. понятия «доступного предмета роскоши» *Tiffany* умело воспользовалась моментом, создав линию сравнительно недорогих ювелирных украшений из серебра. Ее серебряный браслет «Возвращение Тиффани» стал обязательным для ношения предметом у многих девочек-подростков. В последующие пять лет доходы компании значительно выросли, но продажи доступных ювелирных украшений породили для *Tiffany* определенные имиджевые и ценовые проблемы: а что, если все те девочки, которые покупали свои миленькие браслетики от *Tiffany*, став взрослыми, будут думать о *Tiffany* исключительно как о продавце украшений для подростков? С 2002 г. компания вновь стала поднимать свои цены. Одновременно она выпустила новые коллекции дорогих ювелирных изделий, обновила интерьеры существующих магазинов и стала продавать в них больше дорогих украшений для покупателей более зрелого возраста, а также начала активно проникать в не охваченные ею города и торговые комплексы. К началу рецессии 2008 г. фирма твердо знала, что ей следует проявлять осторожность, чтобы не навредить имиджу своего бренда дорогих товаров. *Tiffany* компенсирует сокращение продаж за счет сокращения издержек и умелого управления запасами, а цены на свои самые хорошо раскупаемые обручальные кольца она снизила всего на 10%.[1]

Вне всяких сомнений, решения о цене сложны и даются с трудом, и многие маркетологи не уделяют достаточного внимания своим стратегиям ценообразования.[2] В целостном маркетинге при принятии этих решений учитывается множество факторов: компания, ее покупатели, конкуренты, маркетинговая среда. Решения о цене должны согласовываться с маркетинговой стратегией фирмы, ее целевыми рынками и позиционированием торговой марки.

В этой главе мы рассмотрим концепции и инструменты первоначального назначения цен и их корректировки с течением времени и с учетом рыночных ситуаций.

ОСНОВЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Цена — не просто проставленная на этикетке сумма. Она существует во многих формах и выполняет многие функции. Квартирная плата, плата за обучение, штрафы, гонорары, тарифы, проценты по кредиту и комиссионные — все эти понятия имеют отношение к цене, которую вы платите за товары и услуги. Цена имеет несколько компонентов. Если вы покупаете новую машину, то исходная цена может быть скорректирована с учетом обещаемого вам возмещения и скидок дилера. Некоторые фирмы принимают платежи за свои товары и услуги сразу в нескольких формах: например, стоимость авиаперелета может составлять $150 плюс 25 тыс. миль, «накопленных» во время предыдущих полетов на самолетах авиакомпании.[3]

На протяжении многих веков цена устанавливалась в ходе торга между покупателем и продавцом. В некоторых областях торг существует и по сей день. Установление единой цены для всех покупателей — относительно современная идея, возникшая в результате развития крупномасштабной розничной торговли в конце XIX в. Именно тогда такие торговые компании, как *F. W. Woolworth, Tiffany and Co., John Wanamaker* и другие, в силу огромного разнообразия предлагаемых ими товаров и многочисленности своих служащих перешли к политике, как говорилось в рекламе, «строго одинаковых цен».

Традиционно цена рассматривалась как основная детерминанта покупательского выбора. Потребители и агенты по закупкам, имеющие доступ к информации о скидках, оказывают давление на розничных торговцев, вынуждая их снижать цены. Торговцы же пытаются переложить тяготы корректировки цен на плечи производителей. Как результат рынок характеризуется значительными скидками и широким применением мероприятий по стимулированию сбыта.

ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ СРЕДА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Практики ценообразования претерпели серьезные изменения. В начале XXI в. потребители легко могут получить кредит, так что за счет объединения уникальных характеристик товара с привлекательными маркетинговыми кампаниями многие фирмы успешно сбывали потребителям более дорогие товары и услуги. Начало Великой рецессии, более глубокой, чем все предыдущие, лишившей многих рабочих мест и затруднившей фирмам и потребителям получение кредитов, кардинально изменило ситуацию.

Забота об экологии, возродившееся стремление к бережливости и обеспокоенность возможностью потери работы заставили многих американских потребителей пересмотреть то, как они тратят деньги. Теперь они покупают меньше украшений, часов и дорогих сумок. Они все чаще едят дома и приобретают кофеварки, чтобы готовить кофе у себя на кухне. Если они покупают новые машины, то выбирают небольшие модели с низким расходом топлива. Они даже сокращают расходы на хобби и занятия спортом.[4]

Изменение экономических условий, способствовавшее снижению цен, совпало с усилением нескольких долгосрочных тенденций в сфере технологий. В последние годы Интернет кардинально меняет то, как происходят взаимодействия между покупателями и продавцами. Рассмотрим ряд примеров практикуемой в Сети дискриминации (со стороны покупателей и со стороны продавцов).[5]

Покупатели могут:

- **Быстро сравнить цены тысяч продавцов.** Покупатели могут сравнить цены разных книжных магазинов, просто кликнув по mySimon.com. Число ежедневных посетителей сайта PriceScan.com исчисляется тысячами, большинство из них — корпоративные покупатели. Программные шоппинг-агенты («боты») идут дальше и позволяют проводить поиск товаров, цен и обзоров у сотен, если не тысяч, торговцев.
- **Назвать свою цену и найти поставщика, который с ней согласится.** На сайте Priceline.com покупатель может назвать свою цену авиабилета, номера в гостинице или проката автомобиля и получить список компаний, готовых предоставить за эту цену искомый товар[6] (если, конечно, таковые найдутся). Существуют сайты, где заказчики могут объединять свои заказы и оказывать давление на поставщиков, требуя повышенных скидок.
- **Получить продукты бесплатно.** *Open Source,* движение в поддержку бесплатного программного обеспечения, возникшее с появлением операционной системы «Linux», «угрожает» прибыли практически любой

Маркетинг изнутри

Получайте все это бесплатно

Бесплатная раздача образцов товаров зарекомендовала себя в последние годы как успешная маркетинговая тактика. *Estee Lauder* раздавала бесплатные образцы своей косметики знаменитостям и участникам церемоний вручения престижных наград и премий. Другие производители, такие как *Gillette* и *HP*, построили свои модели бизнеса на продаже небольшого числа товаров практически по себестоимости и на зарабатывании денег за счет продажи необходимых дополнительных товаров, таких как лезвия для бритв и краска для принтеров.

С появлением Интернета компании по разработке ПО стали использовать сходные практики. *Adobe* стала бесплатно предоставлять пользователям свой «PDF Reader» с 1994 г., а *Macromedia* — свою игровую программу «Shockwave» с 1995 г. Их ПО превратилось в отраслевой стандарт, но в действительности фирмы зарабатывали деньги на продаже других своих программ. В последние годы такие стартапы, как *Blogger Weblog, MySpace* и *Skype Internet* добились определенных успехов с помощью стратегии предоставления бесплатной онлайновой услуги с необходимым дополнением, продаваемым по премиальной цене.

Главный редактор журнала «Wired» Крис Андерсон уверен, что на цифровом рынке компании могут зарабатывать деньги с помощью своих «бесплатных» продуктов. В качестве подтверждения своих слов он предлагает модели получения доходов, подразумевающие перекрестное субсидирование (предоставление *DVR* возможности продавать кабельные услуги) и использующие «бесплатно-платные» схемы (возможность бесплатного использования системы передачи фотографий «Flickr» всеми желающими и продажа более совершенной системы «Flickr Pro» более продвинутым пользователям).

Многие онлайновые фирмы совершили успешный переход от «бесплатного к платному» и начали брать деньги за предоставляемые услуги. В соответствии с новым механизмом ценообразования, позволяющим потребителям самим определять цену, которую они готовы заплатить, потребители часто предпочитают получать услугу не бесплатно, а доплачивать за нее, причем иногда столько, что доходы продавца оказываются выше, чем в случае установления фиксированной цены.

Прибыли низкобюджетной авиакомпании *Ryanair* стремительно выросли благодаря использованию новаторской модели ведения бизнеса. В чем же заключал-

компании — разработчика ПО. *Microsoft, Oracle, IBM* и все остальные крупные разработчики программного обеспечения сталкиваются с самой серьезной угрозой за всю свою историю: как конкурировать с программами, которые распространяются совершенно бесплатно? Во вставке «Маркетинг изнутри: получайте все это бесплатно» рассказывается о том, как разные фирмы успешно использовали бесплатные предложения.

Продавцы могут:

- **Отслеживать поведение покупателей, адресовать предложения конкретным лицам.** Специальные программы и веб-сайты сравнения цен позволяют покупателям получать ценовую информацию, но данные по некоторым специальным сделкам, тоже ставшим возможными благодаря новым технологиям, здесь могут отсутствовать. Так, у компании *GE Lighting*, которой за год поступает 55 тыс. ценовых запросов, имеются программы, анализирующие 300 факторов каждого потенциального покупателя. В результате время обработки заявки сокращается с 30 дней до 6 часов.
- **Предоставлять определенным покупателям доступ к специальным ценам.** *Ruelala* — это веб-сайт, доступный лишь ограниченному кругу пользователей. На нем осуществляются распродажи дорогой и модной женской одежды, обуви и аксессуаров в течение короткого периода времени, обычно не более двух дней. Многие организации с помощью корпоративных сетей уже могут вести точнейший учет запасов, затрат и спроса, чтобы мгновенно корректировать цены при поступлении каждого нового заказа.

И покупатели, и продавцы могут:

- **Торговаться на онлайновых аукционах и биржах.** Хотите продать сотни лишних, бывших в употреблении изделий? Вам на *eBay*. Желаете приобрести раритетные бейсбольные карточки по договорной цене? Отправляйтесь на *www.baseballplanet.com*. После начала рецессии многие потребители стали распространять практику сбива-

ся секрет? Основатель авиакомпании Майкл О'Лири мыслит подобно ритейлеру, взимающему плату практически за все, помимо места в самолете:

1. Четверть мест в самолетах *Ryanair* бесплатные. О'Лири хочет удвоить их долю в течение пяти лет с конечной целью сделать бесплатными все места. В настоящее время пассажиры платят только налог и сбор аэропорта в размере от $10 до $24 при средней стоимости перелета в один конец около $52.
2. За все остальное платят сами пассажиры: за погрузку и разгрузку багажа ($9,5 за одну единицу багажа), бортовое питание ($5,50 за хот-дог, $4,50 за куриный суп, $3,50 за бутылку воды) и за доставку на автобусе или поезде из удаленных аэропортов, которыми обычно пользуется *Ryanair*.
3. Бортпроводники продают пассажирам различные товары, в том числе цифровые фотоаппараты ($137,50) и iPocket MP3 ($165). Как предполагается, новыми источниками доходов могут стать услуги по приему во время полета ставок в букмекерских конторах.

Другими способами сокращения расходов или увеличения доходов могут быть:

1. Установка неоткидных кресел, отказ от использования шторок на окнах и карманов на задних спинках кресел. На откидных столиках кресел теперь размещается реклама, а фюзеляж самолета служит своего рода огромным билбордом для таких рекламодателей, как *Vodafone Group*, *Jaguar* и *Hertz*.
2. Более 99% билетов продаются онлайн. На веб-сайте авиакомпании можно также купить полис страхования, забронировать отель и заказать напрокат горнолыжное снаряжение или автомобиль.
3. Авиакомпания использует только самолеты «Boeing 737-800» в целях снижения эксплуатационных расходов, а экипаж покупает униформу за свой счет.

Такой подход устраивает клиентов *Ryanair*; ежегодно авиакомпания перевозит 58 млн пассажиров, совершая полеты в 150 аэропортов. Все дополнительно взимаемые с пассажиров деньги обеспечивают до 20% ее доходов. Чистая прибыль *Ryanair* составляет 25% (у *Southwest* она не превышает 7%). Некоторые эксперты в области пассажирских авиаперевозок называют *Ryanair* «*Wal-Mart* с крыльями». Европейский низкобюджетный авиаперевозчик *easyJet* использует многие из этих хорошо зарекомендовавших себя практик.

Источники: Chris Anderson, *Free: The Future of Radical Price* (New York: Hyperion, 2009); Peter J. Howe, "The Next Pinch: Fees to Check Bags", *Boston Globe*, March 8, 2007.

ния цен, отработанную на автодилерах и на блошиных рынках, в другие области, такие как торговля недвижимостью, ювелирными украшениями и практически любые товары длительного пользования. Почти три четверти американских потребителей сообщали, что они торговались из-за цены в последние годы. За пять лет до начала рецессии доля таких потребителей не превышала одной трети.[7]

КАК УСТАНАВЛИВАЮТСЯ ЦЕНЫ

Политики ценообразования бывают разными. В малых компаниях цены часто назначает директор, в крупных — руководители подразделений и менеджеры товарных линий. Но и здесь высшее руководство задает общие цели и правила ценообразования: как правило, утверждает цены, предлагаемые менеджерами нижестоящих уровней управления. В тех отраслях экономики, где ценообразование является ключевым фактором (аэрокосмическая, железнодорожная, нефтяная), компании часто создают ценовые отделы, устанавливающие цены или помогающие коллегам в их определении. Такой отдел может подчиняться отделу маркетинга, финансовому отделу или непосредственно топ-менеджменту. Кроме того, на установление цены оказывают влияние менеджеры по продажам, производству, финансам и бухгалтерия.

Для многих руководителей ценообразование — один из самых сложных аспектов бизнеса, причем день ото дня этот аспект становится только сложнее. Многие компании, не слишком разбираясь в тонкостях ценообразования, прибегают к таким стратегиям: определяют свои издержки и добавляют к ним среднюю по отрасли норму прибыли. Встречаются и другие распространенные ошибки: недостаточно частый пересмотр цен, что не позволяет воспользоваться происходящими на рынке изменениями; установление цен без учета других элементов маркетинга-микс, недооценка роли цены в реализации стратегии позиционирования; игнорирование при установлении цен особенностей различных видов продукции, сегментов рынка, каналов распределения и ситуаций покупки.

Эффективная разработка и внедрение стратегий ценообразования требуют глубокого понимания ценовой психологии потребителей и системного подхода к установлению, адаптации и изменению цен.

ПСИХОЛОГИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Многие экономисты считают, что потребители «мирятся с ценой» и принимают ее как должное, так сказать, как номинальную стоимость. В маркетинге же признается, что потребители часто активно обрабатывают информацию о ценах, интерпретируют ее, руководствуясь знаниями, полученными из прошлого опыта покупок, формальных коммуникаций (рекламы, контактов с торговыми работниками, рекламной литературы), неформальных коммуникаций (с друзьями, коллегами по работе, членами семьи) и информацией в местах продажи или из Интернета.[8]

Решения о покупках принимаются на основании того, как потребители воспринимают цены и что они считают текущей фактической ценой, а ***не*** на основании проставленной суммы на ценнике. У потребителей может существовать нижний порог цены, ниже которого товары воспринимаются как негодные или имеющие недопустимо низкое качество, равно как и верхний порог, выше которого цены оказываются запредельными, а товары рассматриваются как не стоящие тех денег, что за них просят. Следующий пример иллюстрирует роль психологии в задании трех разных цен на один и тот же товар: черную футболку.

Черная футболка

Черная женская футболка выглядит довольно обыкновенным предметом одежды. Фактически нет никакой разницы между футболкой, продаваемой в *Gap*, и футболкой, продаваемой в шведской дисконтной сети товаров для молодежи *H&M*. Однако футболка от *Armani* стоит $275, в то время как в *Gap* она продается за $14,90, в *H&M* — всего за $7,90. Покупатель, приобретающий футболку у *Armani*, платит за изделие из ткани, состоящей на 70% из нейлона, на 25% из полиэстера и на 5% из эластана, в то время как футболки из *Gap* и *H&M* изготавливаются из чистого хлопка. Футболка от *Armany* выглядит более стильной по сравнению с двумя другими футболками и имеет ярлык «Made in Italy», но все же откуда берется ее цена в $275? Бренд предметов роскоши «Armani» известен своими костюмами, сумочками и вечерними платьями, стоящими по несколько тысяч долларов. В таком контексте *Armani* может даже футболки продавать по высоким ценам. Но поскольку желающих выкладывать за футболку $275 не так много, компания производит их в небольших количествах, что еще больше повышает их привлекательность в глазах искателей статусных товаров, которым нравится иметь футболку, выпущенную «ограниченным тиражом». «Ценность — это не только качество, функциональность, полезность или канал дистрибуции», — утверждает Арнольд Аронсон, исполнительный директор по розничным стратегиям *Kurt Salmon Associates* и бывший директор *Saks Fifth Avenue*. — Она также определяется представлениями покупателя о принадлежности покупаемого товара к брендам предметов роскоши».[9]

Отношение потребителей к ценообразованию претерпело кардинальное изменение в период недавней рецессии, так как многие из них оказались не способны материально обеспечивать привычный образ жизни.[10] Потребители начали все чаще делать покупки, исходя из необходимости, а не собственного желания, и искать более низкие цены. Они стали остерегаться делать привлекающие внимание покупки, и продажи предметов роскоши сократились. Даже покупки, которые никогда не вызывали сомнений в прошлом, стали подвергаться тщательному анализу. Почти 1 млн американцев стали в 2010 г. «медицинскими туристами» и отправились за границу, чтобы получить там необходимое лечение по более низкой цене, — причем иногда их побуждали к этому страховые медицинские компании США.[11]

Однако даже в период рецессии некоторые компании могут устанавливать на цены своих товаров премиальные наценки, если их предложения уникальны и актуальны для достаточно большого рыночного сегмента. *Pangea Organic* увеличила свои продажи мыла по цене $8 за кусок и растительных масел по цене $50 за бутылку благодаря экологически дружелюбному составу своих органических товаров и использованию экологически безвредной упаковки.[12]

Знание того, как у потребителей формируется восприятие цены, — одна из приоритетных задач любого маркетолога. Далее мы рассмотрим три основных аспекта этой темы: референтные цены, взаимосвязи цены и качества и ценовые хитрости.

РЕФЕРЕНТНЫЕ ЦЕНЫ. Исследования показывают, что потребители могут довольно точно представлять себе диапазон цен на те или иные товары, однако число людей, способных вспом-

Таблица 14.1

Виды потребительских референтных цен

• «Справедливая цена» (то, сколько должен стоить товар)
• Типичная цена
• Последняя уплаченная цена
• Верхняя цена (резервная цена, или то, сколько заплатит большинство потребителей)
• Нижняя цена (нижний порог цены, или самое меньшее, что заплатят потребители)
• Цены конкурентов
• Ожидаемая будущая цена
• Обычная цена со скидкой

Источник: адаптировано из Russell S. Winer, «Behavioral Perspectives on Pricing: Buyers' Subjective Perceptions of Price Revisited», *Issues in Pricing: Theory and Research*, edited by Timothy Devinney (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), pp. 35–57.

нить точные цены, на удивление мало.[13] Вместо этого потребители, размышляя о товарах, часто руководствуются **референтными ценами**. Глядя на ценник, потребитель зачастую сравнивает его с внутренней референтной ценой (ценовой информацией из памяти) или с внешней (например, с тем, что магазин называет «обычной ценой»).[14]

Референтные цены могут принимать самый разнообразный вид (табл. 14.1). Торговцы нередко пытаются манипулировать этими ценами. Например, в магазине товар может быть расположен в окружении более дорогих изделий: это будет указанием на то, что он принадлежит к их классу. В универмагах женская одежда выставляется в разных отделах, различающихся уровнем цен. В результате платья, предлагаемые в более дорогих отделах, считаются более качественными.[15]

На размышления о референтных ценах потребителей подталкивают указание высокой рекомендованной производителем цены, или указание намного более высокой первоначальной цены, или ссылка на высокие цены конкурентов.[16]

Когда потребители мысленно обращаются к подобным системам отсчета, то их представление о цене товара может оказаться отличным от цены продавца.[17] Исследование показало, что неприятные сюрпризы — когда воспринимаемая цена оказывается ниже объявленной — могут оказывать большее влияние на вероятность покупки, чем приятные сюрпризы.[18] На таких сайтах интернет-аукционов, как *eBay* часто наблюдается следующая картина: если покупатели знают, что продаваемые на текущем аукционе товары можно будет купить и на будущих аукционах, то на текущем аукционе они предлагают более низкие цены.[19]

Умные компании стараются устанавливать цены так, чтобы сигнализировать максимально возможную ценность. Например, относительно более дорогой товар можно «удешевить», разделив его на отдельные изделия и установив на каждое свою, гораздо меньшую цену. Например, годовой абонемент стоимостью $500 может рассматриваться как более дорогая покупка, чем месячный за «менее $50», даже если в итоге стоимость получается одинаковая.[20]

ВЗАИМОСВЯЗЬ ЦЕНЫ И КАЧЕСТВА. Многие потребители воспринимают цену как показатель качества. Назначение цены с учетом фактора престижности особенно эффективно для таких товаров, как парфюмерия и дорогие автомобили. Во флаконе, продаваемом за $100, духов может быть всего на $10, но покупатели, проявляя уважение к человеку, которому они намереваются сделать подарок, демонстрируют готовность заплатить высокую цену.

Изучение соотношения между ценой и восприятием качества автомобилей выявило двустороннюю взаимосвязь этих факторов.[21] Более дорогие автомобили воспринимаются как модели, обладающие высоким качеством. И точно так же более качественные автомашины воспринимаются как дорогостоящие, хотя на деле это не всегда так. Когда покупатель имеет дополнительную информацию об истинном качестве товара, значение цены как показателя качества снижается. Если же такая информация отсутствует, цена выступает как основной индикатор качества.

Некоторые производители для создания образа высокого качества и обоснования премиум-цен искусственно создают дефицит своей продукции. Производители дорогих часов, ювелирных укра-

шений, духов и некоторых других товаров часто подчеркивают эксклюзивность своей продукции в своих маркетинговых коммуникациях и стратегиях управления каналами. Спрос со стороны покупателей предметов роскоши, ищущих чего-то уникального, действительно приводит к росту цены, потому что в этом случае они начинают верить, что этот товар могут позволить себе немногие люди.[22]

ЦЕНОВЫЕ ХИТРОСТИ. Восприятие потребителями цены зависит также и от отдельных ценовых стратегий. Многие продавцы считают, что цена должна выражаться некруглым числом. Так, очень часто в рекламе бытовой техники запрашивается цена не в $300, а $299. Многие покупатели воспринимают это так, как будто цена товара тяготеет к уровню $200, а не к $300. Исследования показали, что потребители осмысляют цены «слева направо», а не методом округления.[23] Данное обстоятельство необходимо учитывать, когда следующий, «округленный» уровень воспринимается как пороговая цена, выше которой люди обычно не хотят платить.

Другое объяснение феномена некруглой цены заключается в том, что цифры 9, 99 и т. п. ассоциируются у потребителей со скидками и товарами по сниженным ценам. Отсюда следует, что если компания, напротив, стремится к формированию имиджа дорогих товаров, ей не следует использовать в розничных ценах некруглые числа.[24] В одном из исследований было установлено, что при увеличении цены платья с $34 до $39 спрос на него ***вырос*** на треть, но остался неизменным, когда цена повысилась $34 до $44.[25]

Еще на рынке часто встречаются цены, заканчивающиеся на 0 и на 5. Считается, что такие суммы потребителям проще запомнить и извлечь из памяти.[26] Установлено, что таблички «Sale» («Распродажа»), находящиеся поблизости от ценников, способствуют увеличению спроса, но только если ими не злоупотреблять: наибольшие продажи в товарной категории наблюдаются тогда, когда на распродаже находятся отдельные, но не все составляющие эту категорию товары. По достижении некоторого уровня введение дополнительных «распродаж» приводит к уменьшению объема продаж по категории в целом.[27]

Такие ценовые хитрости, как таблички «Sale» и цены, заканчивающиеся на 9, оказываются более эффективными, когда потребители плохо разбираются в ценах товаров, когда покупка конкретного товара делается нечасто или товар является новым для категории, когда дизайн товара время от времени изменяется, когда для цены характерны сезонные колебания или когда качество и габариты товара меняются от магазина к магазину.[28] Однако следует помнить, что чем чаще используются эти приемы, тем менее эффективными они становятся. Ограничение доступности (например, «только в течение трех дней!») также может увеличить продажи тем потребителям, которые регулярно покупают товар.[29]

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ

Необходимость первоначального установления цены возникает в тот период, когда компания разрабатывает новое изделие, направляет существующие товары через новые маркетинговые каналы или представляет их на новой территории, а также когда она подает заявку на участие в конкурсе на выполнение подрядных работ. Компания должна принять решение о позиционировании товара по уровню качества и цены.

На большинстве рынков имеется от трех до пяти уровней цен. Отличным примером создания разных торговых марок под разный уровень цен служит группа компаний *Marriott*. В нее входят следующие сети отелей: *Marriott Vacation Club — Vacation Villas* (наивысшие цены), *Marriott Marquis* (высокие цены), *Marriott* (цены от высоких до средних), *Renaissance* (цены от средних до высоких), *Courtyard* (средние цены), *Towne Place Suites* (цены от средних до низких) и *Fairfield Inn* (низкие цены). Фирмы разрабатывают собственные стратегии брендинга, чтобы точнее сообщать об уровнях цены и качества своих товаров и услуг потребителям.[30]

Выработка политики ценообразования предполагает анализ множества факторов.[31] В табл. 14.2 представлены шесть этапов процедуры ценообразования.

ЭТАП 1. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Сначала компания должна принять решение о позиционировании рыночного предложения. Чем более четко определены задачи компании, тем легче установить цену. Обычно в ценообразовании компания преследует одну из следующих основных задач: выживание, максимизация текущей прибыли, максимизация доли рынка, мак-

Таблица 14.2

Этапы процедуры ценообразования

1. Постановка задачи ценообразования
2. Оценка спроса
3. Оценка собственных издержек
4. Анализ издержек, цен и предложений конкурентов
5. Выбор метода ценообразования
6. Окончательное установление цены

симальное «снятие сливок» или лидерство по показателю «цена/качество».

ВЫЖИВАНИЕ. Обеспечение *выживания* становится основной задачей компании в тех случаях, когда она сталкивается с проблемой перепроизводства, острой конкуренцией или изменением желаний потребителей. До тех пор пока цены покрывают переменные и некоторую часть постоянных затрат, компания может продолжать свою деятельность. Но выполнение «приказа выжить» мы рассматриваем как краткосрочную задачу. В конце концов компания должна либо найти пути повышения цен, либо готовиться к ликвидации.

МАКСИМИЗАЦИЯ ТЕКУЩЕЙ ПРИБЫЛИ. Многие компании выбирают такую цену товара, которая позволяет *максимизировать текущую прибыль*. Они оценивают спрос и издержки и, рассмотрев несколько альтернативных цен, выбирают ту из них, которая обеспечивает наивысший уровень прибыли, денежных потоков или рентабельности инвестиций. Такой подход предполагает, что компания хорошо ориентируется в динамике спроса и издержек, хотя на практике оценивать то и другое весьма непросто. Стремление же к сиюминутному финансовому успеху и игнорирование других элементов маркетинга-микс, реакции конкурентов и законодательных ограничений в области ценообразования ставят под сомнение долгосрочные перспективы компании.

МАКСИМИЗАЦИЯ ДОЛИ РЫНКА. Некоторые компании стремятся *максимизировать свою долю рынка*, будучи уверены в том, что высокий объем продаж приведет к снижению издержек, приходящихся на единицу товара, и в перспективе — к увеличению прибыли. Такие фирмы, рассчитывая на чувствительность рынка к цене, устанавливают на свои товары самые низкие цены. Данный подход получил название **ценовой стратегии проникновения на рынок**.

Так, обычная практика компании *Texas Instruments* состоит в организации крупного производства нового товара, установлении как можно более низкой цены, завоевании доминирующих рыночных позиций, снижении издержек производства. А параллельно постоянно производится корректировка цен в сторону уменьшения.

Установлению низкой цены благоприятствуют следующие условия: 1) высокая чувствительность рынка к уровню цены, возможность стимулирования роста рынка с помощью низкой цены; 2) снижение издержек производства и затрат на распределение товара по мере накопления производственного опыта; 3) установление низкой цены «отпугивает» реальных и потенциальных конкурентов.

МАКСИМАЛЬНОЕ «СНЯТИЕ СЛИВОК». При выводе на рынок новых технологичных товаров компании предпочитают назначать высокие цены и *максимально «снимать сливки»*. К **ценовой стратегии снятия сливок**, когда первоначально цены устанавливаются на высоком уровне, а затем постепенно снижаются, часто прибегает компания *Sony*. Когда в 1990 г. *Sony* выпустила на японский рынок первый в мире телевизор с высокой четкостью изображения (HDTV), этот образец высоких технологий предлагался по цене $43 тыс. «Чудо техники» приобретали покупатели, готовые отдавать огромные деньги за новинку. Чтобы привлечь новых покупателей, в течение следующих трех лет *Sony* стабильно снижала цену. В 1993 г. японские потребители могли купить телевизор высокой четкости с диагональю 28 дюймов за $6 тыс. В 2004 г. телевизор с диагональю 42 дюйма стоил уже всего $1200, а в 2010 г. — всего $600. Таким образом, *Sony* «сняла» максимальный доход с разных сегментов рынка.

Однако такая стратегия может иметь роковые последствия, если сильный конкурент решит снизить цены. Вспомним пример компании *Philips* в установлении цены на проигрыватели видео-

дисков. Компания рассчитывала получить прибыль с каждого такого устройства и назначила на них высокие цены. А в это время ее японские конкуренты предложили более умеренные цены и быстро добились огромных успехов в расширении своей рыночной доли, что, в свою очередь, позволило им существенно сократить издержки производства.

Кроме того, ранние потребители, покупающие товар по наивысшим ценам, могут почувствовать разочарование после сравнения себя с потребителями, купившими товар позже по меньшей цене. Когда *Apple* снизила цену на iPhone с $600 до $400 всего через два месяца после выведения этого устройства на рынок, то недовольство потребительского сообщества вынудило компанию предоставить первым покупателям кредит на $100 на будущие покупки своей техники.[32]

Успешное применение метода «снятия сливок» возможно при наличии следующих условий: 1) высокий уровень текущего спроса со стороны достаточного числа покупателей; 2) издержки производства на единицу продукции при небольших объемах выпуска не настолько велики, чтобы не оставлять возможности для получения прибыли даже от высокой цены; 3) несмотря на высокую цену, другие производители не торопятся составить конкуренцию; 4) высокая цена создает репутацию товаров компании как продукции высшего качества.

ЛИДЕРСТВО ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ЦЕНА/КАЧЕСТВО». Компания может поставить задачу выхода на *лидирующие позиции по цене/качеству товара.* Многие бренды стремятся быть «доступной роскошью» — товарами или услугами, характеризующимися высоким воспринимаемым качеством, вкусом, статусом и ценой, чуть-чуть не доходящей до пределов недосягаемой для потребителей дороговизны. Кафе «Starbucks», шампунь «Aveda», нижнее белье «Victoria's Secret«, автомобили «BMW», кухонные плиты «Viking» позиционированы как лидеры по качеству в своих товарных категориях. Они сочетают в себе качество, престижность и премиальные цены — и плюс к этому чрезвычайно высокую лояльность покупателей.[33] Благодаря продуманному маркетингу (в том числе в магазинах) марки «Grey Goose» и «Absolut» заняли нишу класса суперпремиум. Оба эти бренда считаются высококлассными и эксклюзивными.[34]

ДРУГИЕ ЗАДАЧИ. Специфика некоммерческих и общественных организаций определяет и задачи их политики ценообразования. Задача университетов — *частичное покрытие расходов*, так как остальные затраты покрываются из частных пожертвований и государственных дотаций. Некоммерческие больницы могут ставить своей задачей полное покрытие затрат. Театры устанавливают на билеты цены, позволяющие заполнить максимум мест в зале. Управление социального обеспечения может устанавливать цены на услуги с учетом доходов своих «клиентов».

Какова бы ни была конкретная цель, преимущество получает та компания, которая использует цену как инструмент стратегии, а не та, которая стремится исключительно к покрытию издержек или просто реагирует на происходящие рыночные изменения.

ЭТАП 2. ОЦЕНКА СПРОСА

Каждое значение цены товара ведет к различному уровню спроса и, следовательно, по-разному влияет на маркетинговые задачи компании. Зависимость между альтернативными ценами и результирующим текущим спросом отражается кривой спроса (рис. 14.1). В обычной ситуации спрос и цена находятся в обратно пропорциональной зависимости, т. е. чем выше цена, тем ниже спрос, и наоборот. Однако кривая спроса на престижные товары иногда имеет прямо противоположную динамику. Так, одна парфюмерная компания повысила цены, и это привело к возрастанию спроса! Некоторые потребители воспринимают высокие цены как показатель повышенного качества. Но если цена поднимается слишком высоко, спрос может снизиться.

ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ЦЕНЕ. Кривая спроса показывает возможные объемы покупок товара при разных ценах, т. е. отражает суммарную реакцию множества отдельных покупателей, каждый из которых обладает индивидуальной чувствительностью к цене. Следовательно, первый шаг к оценке уровня спроса предполагает анализ факторов, воздействующих на чувствительность покупателя к цене. Вообще говоря, покупатели наиболее чувствительны к ценам тех товаров, которые либо дорого стоят, либо часто приобретаются. Чем дешевле товар и чем реже он покупается, тем ниже чувствительность к цене. Низкая ценовая чувствительность характерна и для товаров, цена которых составляет лишь малую часть общих затрат на приобретение, эксплуатацию и обслуживание изделия.

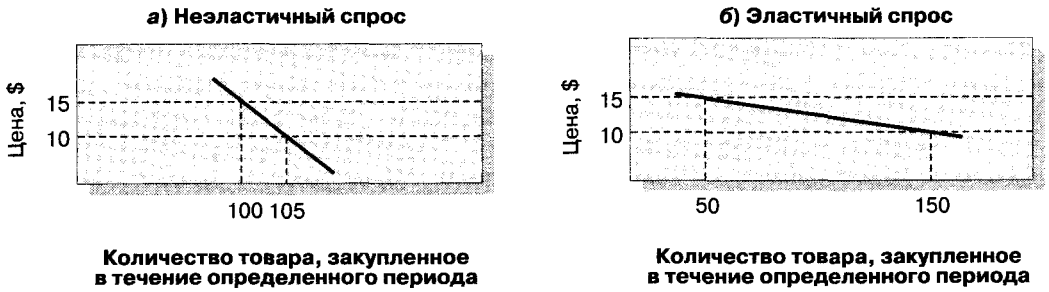


Рис. 14.1. Неэластичный и эластичный спрос

Если продавец сумеет убедить потребителей в том, что его *полная стоимость владения* — самая низкая на рынке, он сможет продавать товар даже по цене, превышающей цены конкурентов. Маркетологи часто рассматривают элементы обслуживания в товарном предложении скорее как сбытовые стимулы, а не как дополнения к ценности товара, за которые они могут взимать плату. Эксперт по ценообразованию Том Нагле считает, что наиболее распространенная ошибка производителей заключалась в том, что они предлагали самые разные типы услуг для дифференцирования своих товаров, но не брали платы за эти услуги с покупателей.[35]

Компании, конечно же, предпочитают иметь дело с менее чувствительными к цене покупателями. Некоторые факторы, наличие которых способствует уменьшению ценовой чувствительности, приведены в табл. 14.3. С другой стороны, современные интернет-технологии способствуют росту чувствительности покупателей к ценам. Например, при покупке автомобиля или страхового полиса потребитель может легко собрать нужную информацию в Интернете и проанализировать ее с помощью покупательской онлайновой услуги.[36] Однако для экономии своих средств при покупке потребителям нужно посещать большое число веб-сайтов, что они не всегда делают. Но нацеливаться только на чувствительных к цене потребителей — значит упускать многие выгодные возможности.

МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ КРИВЫХ СПРОСА. Большинство компаний использует в анализе кривых спроса следующие методы.

- Проведение **опросов покупателей**, для того чтобы выяснить, какое количество товара они готовы приобрести при различных уровнях цены. Основная сложность заключается в том, что респонденты склонны занижать объемы предполагаемых покупок по высоким ценам, желая отбить у компании-поставщика стремление поднимать оные. Покупатели также часто преувеличивают свою готовность приобретать новые товары или услуги.[37]
- Проведение **экспериментов с ценами**. Данный метод предполагает изменение цен на отдельные виды товаров, представленные в магазине, и наблюдение за результатами продаж. Возможен, кстати, альтернативный подход — назначение различных цен на один и тот же товар в схожих регионах и анализ влияния цен на объемы сбыта. Еще один вариант — прибегнуть к помощи Интернета. К примеру, можно изучить эффект 5% увеличения цены, предлагая ее каждому сороковому посетителю электронного магазина с последующим сравнением реакций. Однако делать это нужно осторожно, чтобы не вызвать недовольства у остальных покупателей или не оказаться обвиненными в недобросовестной конкуренции (а значит, в нарушении закона Шермана).[38]
- **Статистический анализ** имеющихся данных о ценах, объемах продаж товаров и других факторов и оценка их соотношения либо за определенный период времени, либо в различных регионах за один и тот же период времени. Построение адекватной модели и анализ данных с помощью правильно подобранных статистических методов требуют высокой квалификации.

Одна крупная розничная сеть продавала линию электродрелей «хорошая-отличная-наилучшая» по цене $90, $120 и $130 соответственно. Продажи самой дешевой и самой дорогой моделей были превосходными, а продажи дрелей со средней ценой сокращались. Проведя ценовой анализ, ритейлер снизил цену на «отличную» модель до $110. В результате продажи «хорошей»

Таблица 14.3

Факторы, способствующие уменьшению ценовой чувствительности покупателей

• Товар имеет яркие отличительные особенности
• Покупатели недостаточно информированы о наличии товаров-субститутов
• Покупателям сложно сравнивать качество товаров-заменителей
• Расходы на данный товар составляют малую часть от общей суммы доходов покупателя
• Расходы на данный товар невелики по сравнению с общей стоимостью конечного продукта
• Часть расходов на покупку несет другая сторона
• Покупатель планирует использовать товар совместно с какими-то другими уже имеющимися у него товарами
• Товар считается более качественным, престижным или эксклюзивным
• Покупатели не имеют возможности для хранения товара

Источник: адаптировано из Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), ch. 4.

модели упали на 4%, но зато продажи «отличной» модели повысились на 11%. Прибыли компании также выросли.[39]

Анализ соотношения цены и спроса предполагает учет влияния различных факторов.[40] Существенное значение имеет учет ответных действий конкурентов, их реакция. Кроме того, если помимо цены компания изменяет другие элементы маркетинга-микс, выделить воздействие фактора цены будет достаточно сложно.

ЦЕНОВАЯ ЭЛАСТИЧНОСТЬ СПРОСА. Компании необходимо знать, насколько спрос чувствителен, или эластичен, к изменению цены. Рассмотрим две кривые спроса, представленные на рис. 14.1. Из рис. 14.1, *а* следует, что увеличение цены с $10 до $15 приводит к относительно небольшому сокращению спроса: со 105 до 100 единиц. На рис. 14.1, *б* показано, что аналогичное увеличение цены товара приводит к заметному снижению спроса, со 150 до 50 единиц. Если под влиянием небольшой корректировки цены уровень спроса на товар почти не меняется, то говорят, что спрос *неэластичен*. Когда при небольшом увеличении или уменьшении цены на товар уровень спроса изменяется существенно, принято говорить о его *эластичности*.

Чем выше эластичность спроса, тем большее увеличение объема продаж вызовет уменьшение цены на 1%.

Меньшая эластичность спроса вероятна при следующих условиях: 1) у товара нет или почти нет заменителей или конкурентов; 2) покупатели не сразу замечают повышение цены; 3) покупательские привычки изменяются медленно; 4) покупатели считают, что рост цены оправдан повышением качества товара, естественной инфляцией и т. п. Если спрос на товар эластичен, поставщик рассматривает возможность снижения цены. Это приведет к росту общего дохода, до тех пор пока издержки на производство и реализацию дополнительных единиц товара сохраняются на приемлемом уровне.[41]

Эластичность спроса зависит от величины и направления ожидаемого изменения цены. Эластичность может быть незначительной при небольших колебаниях цены и существенной при больших «скачках». Она может быть разной для снижения и повышения цен, а в некоторых случаях можно говорить о существовании *диапазона индифферентных цен*, в рамках которого изменения в цене не дают никакого или почти никакого эффекта.

Наконец, долгосрочная эластичность спроса может отличаться от краткосрочной. Покупатели продолжают приобретать товары у компании и после повышения цены, но через какое-то время переключаются на другого поставщика. В данном случае спрос более эластичен в долгосрочном периоде. Возможен и другой вариант, когда покупатель меняет поставщика сразу после обнаружения повышения цен, но через некоторое время возвращается к нему. Отличие между долгосрочной и краткосрочной эластичностью приводит к тому, что продавцы могут сделать обоснованные выводы о реальном воздействии изменения цен на спрос только по прошествии некоторого времени.

Анализ научных работ, посвященных исследованию проблем ценовой эластичности, позволил получить несколько интересных результатов:[42]

- Средняя ценовая эластичность для всех товаров, рынков и исследованных временных периодов составила минус 2,62. Другими словами, снижение цены на 1% приводило к увеличению продаж на 2,62%.
- Величина эластичности по цене была выше для товаров длительного пользования, чем для других товаров, и выше для товаров на первых этапах жизненного цикла, выведения и роста, чем на этапах зрелости и упадка.
- Инфляция порождает значительно более высокую ценовую эластичность, особенно в краткосрочном периоде.
- Эластичность спроса по специальным рекламным ценам была выше фактической ценовой эластичности в краткосрочном периоде (обратная картина наблюдалась в долгосрочном периоде).
- Ценовая эластичность была выше на уровне отдельного наименования товара, чем на уровне всего бренда.

ЭТАП 3. ОЦЕНКА ИЗДЕРЖЕК

Максимальную цену товара определяет уровень спроса на него, а нижний ее предел — издержки компании. Поставщик стремится установить такую цену, которая покрывала бы его издержки в сфере производства, распределения и реализации товара, включая справедливое вознаграждение за приложенные усилия и риск. Тем не менее, когда цена устанавливается на основе полной себестоимости товара, конечным результатом не всегда оказывается чистая прибыль.

ВИДЫ ИЗДЕРЖЕК И УРОВНИ ПРОИЗВОДСТВА. Различают два вида издержек: постоянные и переменные. **Постоянные издержки** (известные также как **накладные расходы**) — это затраты, которые остаются неизменными вне зависимости от объема производства и выручки от реализации (аренда помещений, отопление, проценты по кредитам, зарплата администрации и т. д.).

Величина **переменных издержек** напрямую зависит от объема производства. Например, стоимость каждого калькулятора компании *Texas Instruments* (*TI*) включает в себя цену пластмассы, микропроцессора, упаковки и т. д. В расчете на единицу продукции эти издержки обычно неизменны. Переменными их называют потому, что их общая сумма изменяется в зависимости от количества произведенных изделий.

Полные издержки есть сумма постоянных и переменных издержек для каждого конкретного уровня производства. Издержки на единицу продукции для данного объема производства, равные полным издержкам, деленным на количество произведенных изделий, называются **средними издержками**. Компании-производители стремятся назначить на свою продукцию цену, которая по крайней мере покрывала бы полные издержки производства.

Для установления разумных цен администрация компании должна знать, как изменение объемов производства влияет на величину издержек. Рассмотрим случай, когда компания, например *Texas Instruments*, построила завод с производственной мощностью 1 тыс. калькуляторов в день. Если в день выпускать всего несколько штук калькуляторов, себестоимость каждого из них будет высока. По мере того как объем производства приближается к запланированной планке, средние издержки снижаются, так как постоянные издержки распределяются на все большее количество изделий. Соответственно на единицу продукции приходится меньшая доля постоянных издержек. По достижении и превышении проектной мощности средние издержки на единицу продукции в краткосрочном периоде (*SRAC*) начинают возрастать, так как эффективность производства снижается: необходима организация работы нескольких смен, оборудование чаще выходит из строя, рабочие мешают друг другу (рис. 14.2, *а*).

Если в *TI* полагают, что рынок способен принять 2 тыс. калькуляторов в день, ее руководству следует рассмотреть возможность строительства более крупного завода. На нем будет установлено более эффективное оборудование, усовершенствована организация производства, так что издержки производства каждого из 2 тыс. изделий будут меньше, чем себестоимость одного изделия на предприятии, проектная мощность которого составляет 1 тыс. калькуляторов в день. Данную зависимость отображает кривая средних долгосрочных издержек (*LRAC*) на рис. 14.2, *б*. Из рисунка видно, что завод будет еще более эффективным при суточной производительности в 3 тыс. изделий. Но при ее увеличении до 4 тыс. возникает отрицательный экономический эффект масштаба (большое число рабочих, что затрудняет управление, канцелярщина). Из рис. 14.2, *б* следует, что производительность предприятия в 3 тыс. изделий в сутки при условии адекватного спроса на калькуляторы является оптимальной.

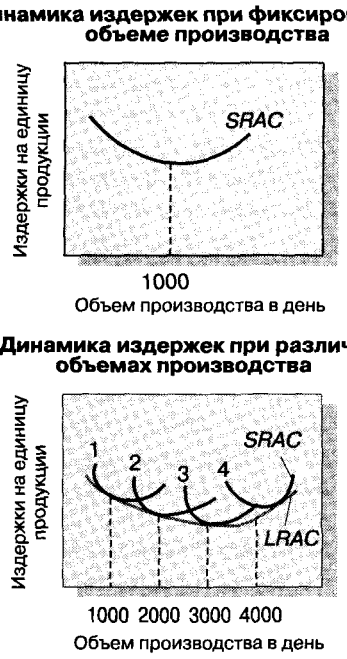


Рис. 14.2. Издержки производства единицы продукции в зависимости от уровней производства за период

Существуют и другие издержки помимо связанных с процессом производства. Для оценки реальной прибыльности продаж разным типам ритейлеров и покупателей производитель должен использовать метод учета издержек по видам деятельности, о чем рассказывалось в гл. 5.

ИЗМЕНЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК КАК ФУНКЦИЯ ОБЪЕМА ПРОИЗВЕДЕННОЙ ПРОДУКЦИИ. Предположим, что *TI* запустила завод мощностью 3 тыс. калькуляторов в день. Отлаживаются поставки сырья и комплектующих, снижаются затраты на материально-техническое снабжение, работники учатся рациональным приемам производства, совершенствуются методы управления, а значит, по мере накопления опыта уменьшаются средние издержки (рис. 14.3). Так, средние издержки при производстве первых 100 тыс. калькуляторов составят $10; когда компания произведет первые 200 тыс. штук, средние издержки на единицу продукции уменьшатся до $9. При следующем удвоении суммарного объема выпуска, т. е. при производстве 400 тыс. калькуляторов, издержки снижаются до $8. Кривая, иллюстрирующая снижение средних издержек на единицу продукции по мере накопления производственного опыта, называется **кривой опыта**, или **кривой обучения**.

Теперь представим, что в этой отрасли конкурируют три компании — *TI*, А и Б. Имея опыт изготовления 400 тыс. изделий, *TI* производит калькуляторы с минимальными издержками, равными $8. Если все три компании продают калькуляторы по $10, *TI* получает $2 прибыли на каждую единицу продукции, фирма А имеет $1, а Б работает на уровне безубыточности. В этой ситуации *TI* разумно будет снизить цену до $9, она заставит фирму Б покинуть рынок, а компанию А задуматься о целесообразности продолжения производства. Очевидно, что *TI* перехватит клиентов компании Б (и возможно, фирмы А). Более того, на рынке появятся покупатели с повышенной чувствительностью к цене, которых привлечет снижение цен на калькуляторы. По мере того как объем выпуска продукции возрастает, издержки производства *TI* продолжают сокращаться, причем с повышенной скоростью, так что увеличение объема продаж более чем компенсирует компании недополученную в результате снижения цены изделия до $9 прибыль. Для того чтобы добиться расширения доли рынка и вытеснить конкурентов, компания *Texas Instruments* неоднократно применяла агрессивную стратегию ценообразования не только в нашем примере, но и в действительности.

Однако *ценообразование на основе кривой опыта* весьма рискованно. Агрессивное снижение цены может привести к тому, что потребители будут воспринимать товары компании как массовую дешевую продукцию. Кроме того, при подобной стратегии предполагается, что конкуренты достаточно слабы и оставят рынок без боя (что далеко не всегда соответствует реальному развитию со-

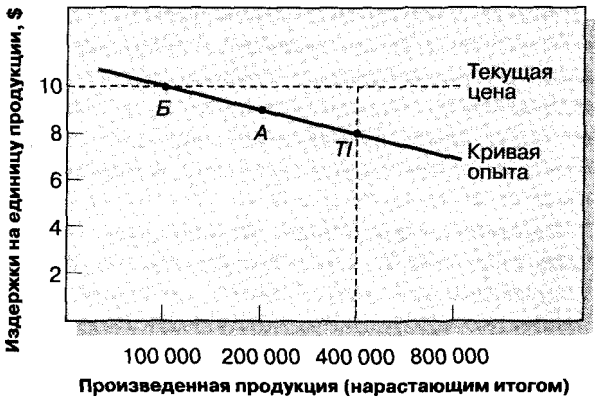


Рис. 14.3. Себестоимость единицы продукции как функция количества произведенных изделий: кривая опыта

бытий). Компании, применяющие такую стратегию, планируют удовлетворить потребительский спрос посредством расширения существующего производства, а их конкуренты могут сделать ставку на разработку и внедрение новых технологий, что позволит им добиться значительного снижения издержек производства.

Как правило, при обсуждении ценообразования на основе кривой обучения внимание концентрируется на издержках производства. Однако следует подчеркнуть, что по мере приобретения компанией опыта снижаются все виды затрат, включая маркетинговые. Так, если три компании, каждая по отдельности, инвестировали значительные средства в телемаркетинг, наименьшего уровня издержек, скорее всего, добьется наиболее опытная в данной области компания, что позволит ей немного снизить цену на товары без ущерба для объема получаемой чистой прибыли (при прочих равных издержках).[43]

ЦЕЛЕВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК. Мы убедились, что сумма издержек во многом зависит от масштабов производства и накопленного опыта. Кроме того, она может измениться в результате направленных на снижение расходов усилий конструкторов, инженеров и специалистов по закупкам. Достигается это методом **целевого определения издержек**.[44] Сначала для выявления значимых для потребителей характеристик нового товара проводится исследование рынка. На основе привлекательности товара и цен конкурентов определяется цена, по которой должно продаваться новое изделие. После этого из заданной цены вычитается целевая прибыль, в результате чего мы получаем целевую себестоимость, в которую необходимо «уложиться».

Затем анализируются различные составляющие этой себестоимости (затраты на исследования и разработки, организацию производства и продаж) и изучаются возможности их уменьшения. Таким образом, компания-производитель стремится привести планируемые издержки к целевому их уровню. Когда *ConAgra Foods* решила повысить прейскурантные цены на свои замороженные обеды «Banquet» для покрытия возросших издержек, средняя розничная цена ее продукции выросла с $1 до $1,25. После того как продажи резко пошли вниз, менеджмент фирмы решил вернуться к цене $1, что потребовало сокращения других издержек на общую сумму $250 млн за счет централизации закупок и отправки готовой продукции, сокращения использования дорогих ингредиентов и уменьшения порций замороженных блюд.[45]

Компании могут сокращать издержки разными способами.[46] *General Mills* просто уменьшила число вариаций «Hamburger Helper» с 75 до 45 и количество конфигураций макаронных изделий с 30 до 10. Отказ от использования разноцветных крышек для «Yoplat» позволил экономить $2 млн в год. Иногда компании используют опыт изготовления доступных по ценам товаров с минимальными затратами ресурсов для рынков развивающихся стран, таких как Индия, для сокращения издержек на рынках развитых стран. Например, *Cisco* формирует смешанные команды управленцев, состоящие из американских инженеров и индийских супервайзеров. Другие же компании, такие как *Aldi*, используют свое преимущество глобального масштаба торговых операций.

Aldi

Немецкая *Aldi* использует одну простую формулу во всех странах, где она работает. Компания продает всего около 1 тыс. наименований самых популярных продуктов и товаров для дома, в то время как у такого традиционного ритейлера, как *Royal Ahold's Albert Hejn*, число наименований продуктов питания превышает 20 тыс. Почти все продукты, продаваемые в *Aldi*, имеют собственные эксклюзивные торговые марки. Так как *Aldi* продает такое небольшое число наименований товаров, она может осуществлять строгий контроль за их качеством и ценами и упрощать процедуры доставки и обработки грузов. Все эти меры позволяют увеличивать прибыль. *Aldi*, имеющая 8200 магазинов по всему миру, ежегодно продает товаров на сумму свыше $60 млрд.[47]

ЭТАП 4. АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК, ЦЕН И ПРЕДЛОЖЕНИЙ КОНКУРЕНТОВ

Опираясь на данные о диапазоне возможных цен, определенном на основе рыночного спроса и собственных издержек, компания при установлении конкретного значения цены должна учесть затраты, цены и возможные ценовые реакции конкурентов. В первую очередь необходимо изучить цены ближайшего конкурента. Если предложение фирмы отличается от предложения основного конкурента в лучшую сторону, устанавливаемая цена на товар может превышать цену компании-соперника на величину, пропорциональную положительному отличию в предложениях. Если же предложение конкурента содержит что-то, чего

нет у фирмы, соответствующие отличия необходимо оценить и скорректировать цену в меньшую сторону. В итоге фирма решает, устанавливать ли более высокую, равную или меньшую цену, чем у конкурента.

Изменение любой цены может вызвать ответную реакцию покупателей, конкурентов, дистрибьюторов, поставщиков и даже органов власти. Вероятность реакции конкурентов будет наибольшей, когда число фирм невелико, товар характеризуется гомогенностью, а покупатели хорошо информированы. Как показала история *Green Works*, реакции конкурентов могут превратиться в серьезную проблему, когда конкуренты имеют сильные предложения ценности.

Green Works

Хотя пионером рынка экологически безвредных чистящих веществ была фирма *Seventh Generation*, в настоящее время *Clorox Green Works* удерживает 42% этого рынка. Товарная линия *Green Works* состоит из 10 натуральных чистящих веществ, изготовленных с использованием биоразлагаемых ингредиентов. Упаковка этих средств легко поддается утилизации, а сами средства никогда не тестировались на животных. Первый новый крупный бренд *Clorox* за более чем 20 лет позволил удвоить объем категории природных чистящих средств благодаря стратегии «предложения линии доступных товаров, которые хороши для потребителей, хороши для ритейлеров и хороши для окружающей среды». Компания устанавливает премиальную наценку в размере всего 10–20% к цене обычных чистящих средств, в то время как у других натуральных чистящих средств ценовая надбавка составляет 40% и более. При выводе новых товаров на рынок использовались вирусный маркетинг и социальные медиа, реклама в таких популярных телепередачах, как «Эллен» и «Опра», сотрудничество с такими ритейлерами, как *Safeway* и *Wal-Mart*, в разработке товаров и их рекламе в магазинах, а также специальных маркетинговых программ с привлечением *Sierra Club* (которые помогли собрать в 2009 г. для этой организации пожертвования на сумму свыше $645 тыс.).[48]

Как же может фирма предвидеть реакции конкурентов? Один из способов заключается в том, чтобы предположить, что конкурент отреагирует стандартным образом на появление новой или изменение существующей цены. Другой способ предполагает, что конкурент воспринимает ценовое различие или изменение как новый вызов и реагирует на него в соответствии со своими текущими интересами. Тогда компании нужно исследовать текущее финансовое положение конкурента, недавние продажи, лояльность покупателей и корпоративные цели. Если конкурент имеет цель по доле рынка, то, вероятно, он отреагирует на ценовые различия или изменения цены.[49] Если его целью является максимизация прибыли, то он может отреагировать посредством увеличения бюджета рекламы или улучшения качество товара.

Задача осложняется тем, что конкурент может давать разные интерпретации снижениям цен: он может решить, что компания хочет «украсть» его долю рынка, что дела у нее идут плохо и она пытается увеличить продажи или она хочет, чтобы вся отрасль снизила цены для стимулирования общего спроса.

ЭТАП 5. ВЫБОР МЕТОДА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Если мы представляем, как выглядят функция потребительского спроса, функция издержек и цены конкурентов, значит, компания готова к установлению цены на свой товар. Три фактора, оказывающие наибольшее влияние на цену, представлены на рис. 14.4. Минимально возможная цена определяется издержками производства продукции. Цены конкурентов и цены на товары-заменители задают примерное значение, на которое следует ориентироваться при определении цены на товар. Мнения покупателей об уникальности особенностей товара задают «потолок» цены.

Для установления конкретной цены товара используются различные методы ценообразования. Принятый в компании метод ценообразования, как правило, учитывает хотя бы один из перечисленных выше факторов цены. Рассмотрим шесть этих методов: «издержки плюс надбавка», на основе целевой нормы прибыли, на основе воспринимаемой ценности товара, на основе выгодной цены товара, на основе текущего уровня цен и аукционное ценообразование.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ МЕТОДОМ «ИЗДЕРЖКИ ПЛЮС НАДБАВКА». Простейший метод ценообразования — начисление к себестоимости товара стандартной **надбавки**. Так, ценовые предложения по выполнению работ строительными компаниями рассчитываются как сумма полных издержек реализации проекта и некой стандартной маржи прибыли. Юристы, финансовые консультанты и другие поставщики профессиональных услуг обычно устанавливают размер вознаграждения как сумму стандартной

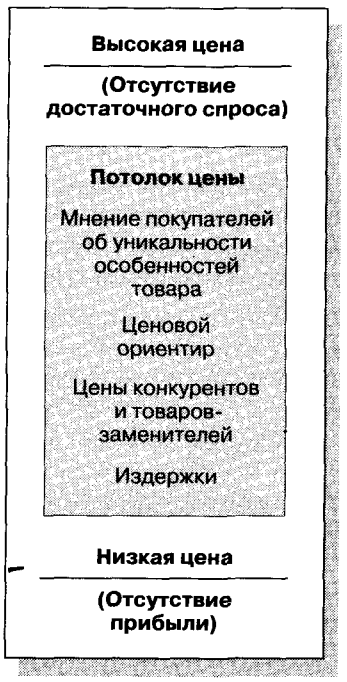


Рис. 14.4. Три фактора, влияющих на ценообразование

надбавки и стоимостной оценки затрат времени и издержек.

Давайте представим, что компания производит тостеры. Ее издержки и предполагаемые объемы продаж составляют:

Переменные издержки на единицу продукции, $	10
Постоянные издержки, $	300 000
Предполагаемый объем продаж, шт.	50 000

Себестоимость единицы продукции рассчитывается следующим образом:

Себестоимость единицы продукции =
= Переменные издержки + (Постоянные издержки/Объем продаж) =
= $10 + $300 000/50 000 = $16.

Предположим теперь, что фирма-производитель планирует, что продажи тостеров должны принести ей прибыль, которая составит 20% от выручки. Цена производителя с учетом надбавки составит:

Цена с надбавкой = Себестоимость единицы продукции /(1 – Плановая норма прибыли) =
= $16/(1 – 0,2) = $20.

Следовательно, назначив за тостер отпускную цену в $20, поставщик получит с каждой реализованной дилерам единицы продукции $4 прибыли. В свою очередь, дилеры должны назначить за тостеры свои собственные надбавки. Если они планируют заработать 50% от отпускной цены тостеров для магазинов розничной торговли, они увеличат цену до $40 (таким образом, надбавка к издержкам производства составит уже 100%). Высокие надбавки характерны для сезонных изделий (с целью компенсации риска затоваривания), для сверхмодных вещей, неходовых товаров, изделий с большими издержками хранения и для товаров, спрос на которые не эластичен по цене (например, для отпускаемых по рецептам лекарственных препаратов).

Насколько обоснована практика установления цен с использованием стандартных надбавок? Вообще говоря, любая методика расчета, не учитывающая текущий уровень спроса, воспринимаемую ценность товара и условия конкуренции, не позволяет выйти на оптимальную цену. Ценообразование методом «издержки плюс надбавка» работает только в том случае, если установленная цена действительно обеспечивает достижение желаемого объема продаж. Давайте рассмотрим, что произошло с *Parker Hannifin*.

Parker Hannifin

Когда Дональд Вашкевич был назначен директором *Parker Hannifin*, производящей 800 тыс. различных деталей и узлов для аэрокосмической, транспортной и машиностроительной отраслей, ценообразование в компании осуществлялось единственным способом: рассчитывалась стоимость изготовления и доставки единицы товара, к которой затем плюсовалась фиксированная надбавка (обычно 35%). Несмотря на то что этот метод не вызывал возражений в прошлом, Вашкевич посчитал нужным, чтобы компания действовала подобно розничным торговцам и устанавливала цену, которую были готовы платить покупатели. Встретив первоначально сопротивление нескольких из 115 подразделений компании, Вашкевич решил составить список из 50 чаще всего называвшихся причин непригодности новой схемы и объявил, что будет выслушивать только те аргументы, которые отсутствуют в списке. В соответствии с новой схемой ценообразования все товары *Parker Hannifin* распределялись по четыре категориям в зависимости от того, сколько конкурентов они имели. Около трети товаров попадали в ниши, которым *Parker* предлагала уникальную ценность, в этих нишах была слабая конкуренция, и высокие цены в них были вполне уместны. Каждое подразделение имело теперь своего эксперта по ценообразованию, который помогал решать стратегические вопросы установле-

ния цен. Подразделение, выпускавшее промышленные фиттинги, проанализировало 2 тыс. наименований своей продукции и установило, что 28% из них оценивались слишком низко. В результате цены на эти изделия были подняты на величину от 3 до 60%.[50]

И все же методика расчета цен на основе надбавок остается весьма популярной. Во-первых, поставщикам гораздо легче рассчитать себестоимость, нежели оценить спрос. Привязка цены к затратам существенно упрощает решение задачи ценообразования. Во-вторых, если этим методом пользуются все фирмы отрасли, уровень их цен, скорее всего, будет достаточно близким. Поэтому ценовая конкуренция сводится к минимуму. В-третьих, многие считают методику расчета по принципу «издержки плюс надбавка» более справедливой как для покупателей, так и для продавцов. Поставщики не играют на потребностях покупателей, когда те проявляют активный спрос, и тем не менее получают нормальную рентабельность инвестиций.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕВОЙ НОРМЫ ПРИБЫЛИ. В **ценообразовании на основе целевой нормы прибыли** определяется цена, обеспечивающая фирме заданную рентабельность инвестиций (*return on investment, ROI*). Данный метод ценообразования часто используется предприятиями коммунальных служб, которым необходимо установить «справедливую» *ROI*.

Предположим, что компания инвестировала в производство тостеров $1 млн. Ее руководство приняло решение установить такую цену, которая гарантировала бы *ROI*, равную 20%. В данном случае объем целевой прибыли должен составить $200 тыс. Цена, базирующаяся на целевой норме прибыли, рассчитывается по формуле:

Цена, обеспечивающая целевую прибыль = = Себестоимость единицы продукции + (Целевая норма прибыли × Инвестированный капитал)/Объем продаж, шт.

Показатель *ROI* достигнет 20% при условии, что прогноз затрат и продаж выполнен правильно. Но что произойдет, если объем продаж не достигнет уровня 50 тыс. штук? Чтобы представить ситуацию при других объемах продаж, производитель может построить график определения безубыточного объема производства (рис. 14.5). Постоянные издержки равны $300 тыс. независимо от объема продаж. Переменные издержки, которые на этом рисунке не показаны, увеличиваются с ростом объема продаж. Полные издержки складываются из постоянных и переменных издержек. Общая выручка начинается с нуля и возрастает с каждым проданным изделием.

Кривые общей выручки и полных издержек пересекаются, когда объем продаж достигает 30 тыс. единиц. Таким образом, мы определяем точку безубыточности производства, что подтверждает следующая формула:

Уровень безубыточности = Постоянные издержки/(Стоимость – Переменные издержки) = $300 000/($20 – $10) = 30 000.

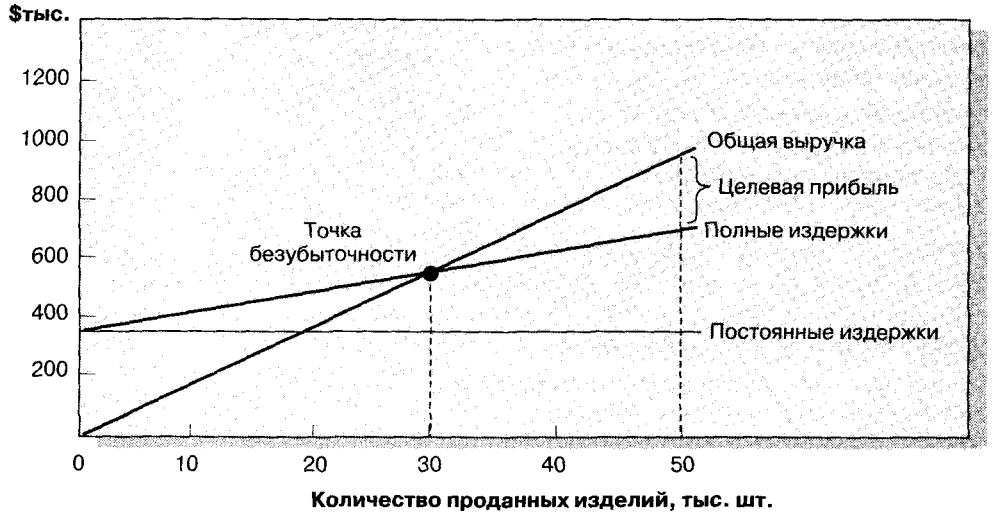


Рис. 14.5. График определения точки критического объема производства. Установление цены на основе запланированной нормы прибыли на вложенный капитал

Производитель, конечно, рассчитывает, что ему удастся реализовать 50 тыс. тостеров по цене $20 за штуку и получить $200 тыс. прибыли на инвестиции в $1 млн. Но многое зависит от эластичности спроса на его товар и цен, установленных конкурентами. К сожалению, метод ценообразования на основе целевой нормы прибыли не учитывает эти факторы. Поставщик должен ответить на вопрос о том, как различные значения цены повлияют на объемы продаж и прибыль. Производителю следует также искать пути сокращения своих постоянных и/или переменных издержек, так как их снижение означает уменьшение безубыточного объема производства. *Acer* завоевывал свою рыночную долю за счет низких цен, которые стали возможно благодаря своей «скелетной» стратегии издержек. Acer продает свою технику только через ритейлеров и осуществляет аутсорсинг всех своих производственных и сборочных операций, что позволяет снизить накладные расходы до 8% от стоимости реализованной продукции (у таких конкурентов, как *Dell* и *HP*, этот показатель составляет соответственно 14 и 15%).[51]

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ВОСПРИНИМАЕМОЙ ЦЕННОСТИ ТОВАРА. Все большее число компаний при расчете цены исходит из **воспринимаемой ценности** товара, когда в качестве ключевого фактора ценообразования рассматриваются не столько издержки продавца, сколько восприятие товара покупателями. Для формирования в сознании покупателя представления о ценности товара используются неценовые элементы маркетинга-микс, такие как реклама, личная продажа и Интернет.[52]

Большой опыт в ценообразовании на основе воспринимаемой ценности имеет компания *Caterpillar*. Ее трактор может стоить $100 тыс., хотя у конкурентов аналогичный образец стоит $90 тыс. Когда потенциальный заказчик интересуется у дилера *Caterpillar*, почему он должен заплатить на $10 тыс. больше, продавец отвечает:

$90 000	Цена трактора «Caterpillar», если бы он был равноценен трактору конкурента
$7000	Надбавка за повышенную износостойкость
$6000	Надбавка за повышенную надежность
$5000	Надбавка за повышенный уровень сервиса компании *Caterpillar*
$2000	Надбавка за увеличенный срок гарантии на оригинальные запасные части
$110 000	Номинальная цена с учетом ценности трактора «Caterpillar»
–$10 000	Скидка
$100 000	Окончательная цена трактора

Таким образом, дилер компании *Caterpillar* показывает заказчику, почему цена на трактор этой фирмы превышает цену аналогичных моделей конкурентов. Заказчик узнает, что, несмотря на то что его просят заплатить на $10 тыс. больше, в действительности он приобретает дополнительные блага стоимостью в $20 тыс.! Обсуждение заканчивается выбором в пользу трактора «Caterpillar», поскольку покупатель убежден, что в данном случае его затраты на эксплуатацию существенно уменьшатся.

Крайне важно добиться того, чтобы покупатели осознавали общую ценность товара или услуги. Рассмотрим пример компании *PACCAR*.

PACCAR

Производитель грузовиков компания *PACCAR* имеет возможность устанавливать премиальную надбавку к цене в 10% благодаря своему неусыпному вниманию ко всем аспектам опыта покупателей, что позволяет ей максимизировать общую ценность ее предложений. Автоперевозчик *Contract Freighters*, лояльный покупатель *PACCAR* уже на протяжении более 20 лет, согласился заказать еще 700 новых грузовиков, несмотря на высокую цену, из-за их более высокого воспринимаемого качества — большей надежности, более высокой остаточной стоимости и даже более комфортного интерьера кабин, позволяющего привлекать лучших водителей. *PACCAR* сопротивляется превращению ее продукции в массовый товар за счет кастомизации своих грузовиков с учетом разных потребностей покупателей. Компания инвестирует большие средства в новые технологии и имеет возможность изготовить прототип любой детали в течение нескольких часов, а не дней или недель, что позволяет чаще осуществлять апгрейдинг продукции. *PACCAR* первой создала гибридные грузовики для отличающейся высоким потреблением топлива индустрии автомобильных грузоперевозок (и устанавливает на них цены с премиальной надбавкой). В 2008 г. компания заработала $1 млрд прибыли при валовом доходе в $15 млрд, т. е. закончила год с прибылью уже в 70-й раз подряд. Этому успеху способствовали в том числе рекордные продажи на европейском рынке и продажи запчастей на сумму $2,3 млрд.[53]

Однако даже если компания заявляет, что общая ценность ее предложения выше, не все покупатели реагируют положительно. Во-первых, всегда найдутся покупатели, которых интересует цена и только цена. Во-вторых, кто-то заподозрит компанию в преувеличении достоинств товара и сервиса. В Индии, где в таких городах, как Мумбай, зонтик является важным предметом повседневного обихода в течение трехмесячного периода дождей, местная компания *Stag*, занимающаяся производством зонтиков, оказалась вовлеченной в жестокую ценовую войну с более дешевыми китайскими конкурентами. Обнаружив, что они слишком часто жертвуют качеством, менеджеры *Stag* решили повысить качество своей продукции за счет новой расцветки, нового дизайна и встроенного фонарика. Несмотря на более высокие цены, продажи улучшенных зонтиков *Stag* заметно выросли.[54]

Главное в методе ценообразования на основе воспринимаемой ценности — предложение более высокой ценности, чем у конкурента, и демонстрация этого факта потенциальным покупателям. В сущности, для этого компания должна понимать, как принимается решение о покупке ее товара. Например, *Goodyear* обнаружила, что ей трудно устанавливать цены с премиальной надбавкой на свои более дорогие новые шины, обладавшие большей долговечностью. Поскольку компания не имела референтной цены для сравнения цен на свои шины, она решила оценивать свои модели по ожидаемой длительности пробега, а не по другим техническим характеристикам, чтобы сделать сравнение более простым.[55]

Компания может попытаться определить ценность своего предложения, используя разные методы: экспертные оценки руководителей компании, сравнение со стоимостью аналогичных товаров, фокус-группы, анкетирование, эксперименты, анализ данных за прошлые периоды, совместный анализ.[56] В табл. 14.4 представлены шесть ключевых соображений, касающихся ценообразования на основе воспринимаемой ценности.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ВЫГОДНОЙ ЦЕНЫ ТОВАРА. В последние годы некоторые компании используют метод **ценообразования на основе выгодной цены**: они завоевывают покупателей, устанавливая относительно низкие цены на товары высокого качества. В использовании данного метода наиболее преуспели компании *IKEA*, *Target* и *Southwest Airlines*.

В начале 1990-х гг. компания *Procter & Gamble* подняла настоящий переполох, снизив отпускные цены на детские подгузники «Pampers» и «Luvs», жидкий детергент «Tide» и кофе «Folger's» до «выгодного уровня». Для того чтобы предложить более выгодную цену, в *P&G* провели целую реформу. Был пересмотрен весь путь товаров от конструкторских лабораторий через производство, дистрибуцию и маркетинг до полок мага-

Таблица 14.4

Ключевые вопросы, касающиеся ценообразования на основе воспринимаемой ценности

1. В чем заключается рыночная стратегия для сегмента? (Чего хочет достичь поставщик? Какие события оказались бы для него благоприятными?)
2. Какова дифференцирующая ценность, *транспарентная* для покупателя? (*Транспарентность* означает, что целевые потребители легко понимают, как поставщик рассчитывает дифференцирующую ценность, отличающую его предложение от следующей наилучшей альтренативы, и что дифференцирующая ценность может быть проверена с помощью собственной информации покупателя.)
3. Какова цена следующего наилучшего альтернативного предложения?
4. Какова себестоимость рыночного предложения поставщика?
5. Какие ценовые тактики будут использоваться первоначально или в конечном итоге? («Ценовые тактики» — это тактики изменения цены, установленной поставщиком для своего маркетингового предложения, такие как предоставление скидок, которые будут мотивировать покупателя совершать действия, выгодные поставщику.)
6. Какой «справедливой» цены ожидает покупатель?

Источник: James C. Anderson, Marc Wouters, and Wouter Van Rossum, "Why the Highest Price Isn't the Best Price?" *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), pp. 69–76. © 2006 Massacusets Institute of Technology. Все права зарегистрированы.

зинов. В результате на каждом этапе цепочки поставок *P&G* нашла способ предложить более выгодную цену, чем раньше.[57]

Приобретение *Gillette* в 2005 г. за $57 млрд способствовало появлению у *P&G* еще одного бренда, традиционно использовавшего стратегию ценообразования на основе выгодной цены.

Gillette

В 2006 г. *Gillette* вывела на рынок «Fusion» — «лучшую бритву в мире» с шестью лезвиями, у которой пять лезвий находились в передней части и служили для обычного бритья, а шестое находилось с задней стороны и служило для «окончательной отделки». *Gillette* организует всестороннее обследование покупателей перед проектированием новых товаров и проводит агрессивные маркетинговые кампании по всему миру. Компания потратила более $1,2 млрд на выполнение исследовательских и конструкторских работ после вывода на рынок «Mach3» — модели, предшествовавшей появлению «Fusion». Около 9 тыс. мужчин тестировали новые изделия и отдали безусловное предпочтение «Fusion» над «Mach3». Для поддержки вывода новой модели на рынок *Procter & Gamble* потратила $200 млн в США и более $1 млрд в других странах мира. Какой же была отдача от этих усилий? *Gillette* является безоговорочным лидером мирового рынка в категориях бритвенных станков и лезвий. Компания владеет 70% рынка этих товарных категорий и устанавливает для них значительные премиальные надбавки к цене. Набор из четырех упаковок лезвий для «Fusion Power» стоит $14, а набор из пяти упаковок лезвий для «Sensor-Excel» — всего $5,29. Это обеспечивает устойчивое получение высокой прибыли владельцу *Gillette* — компании *P&G*.[58]

Ценообразование на основе выгодной цены товара — это не просто установление более низкой, чем у конкурентов, цены. Переход к данному методу предполагает значительную реорганизацию деятельности компании, с тем чтобы уменьшить издержки производства без ущерба для качества товара и как результат привлечь больше покупателей, которые всегда не прочь сэкономить. Одна компания, занимавшаяся продажей и обслуживанием переключателей разных размеров для телефонных линий, установила, что вероятность поломки, а значит, и затрат на ремонт была пропорциональна числу переключений, которые делали покупатели, а не долларовой стоимости установленных переключателей. Однако число переключений и переключателей могло меняться. Поэтому вместо того, чтобы брать плату с покупателей на основе общих расходов на установку, компания стала брать плату на основе общего числа переключений, требующего технического обслуживания.[59]

Важная разновидность ценообразования на основе выгодной цены — **стратегия «низкие цены каждый день»** на уровне розничных продаж. Розничный торговец, придерживающийся такой практики, постоянно устанавливает низкие цены, не предлагая или почти не предлагая каких-либо скидок и специальных цен. Это устраняет проблему неопределенности изменения цен от недели к неделе и позволяет предложить альтернативу методу назначения цен по принципу «высокая — низкая», который используют конкуренты, ориентированные на стимулирование сбыта. При использовании **метода «высокой — низкой» цены** розничный торговец обычно назначает более высокие цены, но довольно часто проводит кампании по стимулированию сбыта, временно снижая цены ниже уровня, устанавливаемого в соответствии с принципом «низкие цены каждый день».[60] Эти две стратегии по-разному влияют на суждения потребителей о цене: стратегия «низких цен каждый день» с ее глубокими скидками вызывает у людей восприятие более низкой цены, чем частые и менее значительные уступки в стратегии «высокой — низкой» цены, даже если средние цены на самом деле одинаковы.[61]

В последние годы политика назначения цены по принципу «высокая — низкая» уступает позиции политике назначения ежедневных низких цен, причем происходит это в самых разных сферах торговли, от дилеров автомобилей «Scion» компании *Toyota* до предлагающих исключительно высококачественные товары универмагов, таких как *Nordstrom*. Но королем ежедневных низких цен является компания *Wal-Mart*, родоначальница этого метода. *Wal-Mart* гарантирует ежедневные низкие цены на основные марки товаров и только на некоторые — ежемесячные.

Стратегия низких цен каждый день экономит покупателям время и деньги. *Toyota* уверена, что ее целевые покупатели из «поколения Y» не любят торговаться из-за цены, потому что это отнимает слишком много времени. Однако эти покупатели собирают онлайн много информации, так что *Toyota* сокращает время продажи модели «Scion» со среднеотраслевого показателя в 4,5 часа всего до 45 минут, что требует наличия меньшего числа менеджеров для одобрения достигну-

того соглашения о цене и меньшего количества рекламы.[62] Некоторые розничные торговцы строят вокруг так называемых экстремально низких цен всю свою маркетинговую стратегию.

Магазины «Все за доллар»

Казавшиеся в недавнем прошлом малопривлекательными магазины «Все за доллар», такие как «Dollar General», «Family Dollar», «Big Lots» и «Dollar Tree», снова набирают популярность, отчасти по причине спада в экономике. В 2008 г. эти четыре ведущих игрока в своей категории продали в своих 20 тыс. магазинах товаров на общую сумму $26 млрд и имели валовую прибыль от 35 до 40%. Магазины распродаж избавляются от закрепившегося за ними имиджа барахолок. В их ассортименте появляются известные бренды, а в торговых залах — молодые и состоятельные покупатели. Этим ультрадисконтерам удалось найти способ переманивания покупателей от других недорогих магазинов, таких как *Target* и даже *Wal-Mart*: делать торговую точку удобной для покупателей, с удачно расположенной парковкой; накладные расходы сводить к минимуму, ограничивая размер запасов; не тратиться особо на внутренний декор и жить за счет бесплатных устных рекомендаций. Поскольку большинство покупателей в магазинах «все за доллар» делает покупки лично и расплачивается наличными, то эти магазины могут не тратиться на дорогостоящие процедуры процессинга расчетов с помощью кредитных карт и на расширение своего онлайнового присутствия.[63]

Переход торговых компаний к стратегии «низких цен каждый день» обусловливается тем, что постоянные распродажи и рекламные акции обходятся дорого, да и потребители перестают верить заявлениям торговцев о низких «обычных» ценах. К тому же люди уже не желают следовать таким традициям, как поиск в супермаркетах специальных предложений или сбор купонов на скидку. Правда, никто не отрицает, что мероприятия по стимулированию сбыта возбуждают интерес и привлекают покупателей, поэтому метод «низкие цены каждый день» отнюдь не является гарантией успеха. Поскольку конкуренция между супермаркетами и альтернативными маркетинговыми каналами постоянно обостряется, многие считают, что сочетание стратегий «высокая — низкая цена» и «низкие цены каждый день», усиленное рекламной поддержкой и мероприятиями по стимулированию, является ключевым в привлечении покупателей.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ОСНОВЕ ТЕКУЩЕГО УРОВНЯ ЦЕН. При **ценообразовании на основе текущего уровня цен** компания отталкивается главным образом от цен основного конкурента(ов). В олигополистических отраслях (производство предметов потребления, таких как сталь, бумага, удобрения) компании обычно назначают примерно одинаковые цены. Небольшие компании изменяют цены вслед за лидером рынка вне зависимости от колебаний спроса на свою продукцию или издержек производства. Некоторые поставщики могут назначать небольшие надбавки или скидки, поддерживая разницу в ценах неизменной. Так, мелкие розничные торговцы бензином устанавливают цену чуть меньшую, чем крупные нефтяные компании, но разница в ценах остается стабильной.

Метод ценообразования на основе уровня текущих цен довольно популярен. Компании полагают, что такой подход целесообразен в тех случаях, когда затруднен расчет издержек или реакция конкурентов отличается непредсказуемостью. Они считают, что уровень текущих цен есть воплощение коллективного разума отрасли.

АУКЦИОННОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ. Аукционное ценообразование становится все более популярным, и причиной тому широкое распространение Интернета. В настоящее время в Сети насчитывается свыше 2 тыс. электронных рынков, на которых продается все — от сельскохозяйственных животных и подержанных автомобилей до грузоперевозок и химикатов. Чаще всего на аукцион выставляются излишки произведенной продукции или товары, бывшие в употреблении. Различают три типа аукционов, каждому из которых соответствуют свои процедуры ценового торга.

- **Английский аукцион (торги по возрастающей).** Один продавец и много покупателей. Продавец выставляет на сайте типа Amazon.com или eBay свой товар, а покупатели предлагают все более высокие цены до тех пор, пока никто не сможет предложить больше. В настоящее время на английских аукционах продается антиквариат, крупный рогатый скот, недвижимость, подержанные автомобили и промышленное оборудование. В 2003 г. открылся сайт ticketmaster.com, торгующий (опять же по принципу аукциона) билетами на лучшие места на различные концерты и представления.[64]

- **Голландский аукцион (торги по убывающей).** Один продавец и много покупателей или один покупатель и много продавцов. В первом случае аукционист объявляет заведомо высокую цену на товар и постепенно снижает ее, пока не найдется первый покупатель. Во втором случае покупатель объявляет, что бы он хотел приобрести, после чего за заказ борются потенциальные поставщики, каждый из которых предлагает все более низкую цену. Цены объявляются открыто, так что каждый поставщик решает, предлагать ли ему более выгодные условия или выйти из торгов. Так, с помощью сайта FreeMarkets.com британская государственная почтовая компания *Royal Mail Group plc* сэкономила около J2,5 млн, проведя аукцион между 25 авиакомпаниями, боровшимися за ее заказ на международные грузоперевозки.[65]
- **Аукцион без оглашения заявок.** Каждый из потенциальных поставщиков может сделать только одну заявку и не знает, что предлагают другие. Таким методом снабжения часто пользуются власти США. В данном случае фирма отталкивается скорее от ценовых предложений, которые она ожидает от конкурентов, чем от собственных издержек. В то же время компания не может выставить цену ниже издержек без ущерба для своего финансового положения. Результирующий эффект двух действующих в противоположных направлениях факторов называется *ожидаемой прибылью* от заявок.[66]

Для закупки оборудования для проведения химических исследований *Pfizer* использует обратные аукционы, в ходе которых поставщики выставляют в Интернете самую низкую цену, которую они согласны получить. Однако если увеличение экономии средств, получаемой фирмой на онлайновом аукционе, трансформируется в снижение прибыли традиционного поставщика фирмы, то поставщик может решить, что фирма оппортунистически добивается снижения цен силовым методом.[67] Онлайновые аукционы с большим числом участников, с более высокими ставками и с не очевидными для других участников методами формирования цен обеспечивают большее всеобщее удовлетворение, более позитивные ожидания в будущем и меньше подозрений в оппортунизме.

ЭТАП 6. УСТАНОВЛЕНИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОЙ ЦЕНЫ

Основная задача рассмотренных нами методов ценообразования заключается в сужении диапазона, в рамках которого и должна быть установлена окончательная цена. При назначении окончательной цены компания должна рассмотреть дополнительные факторы, такие как влияние на цену других элементов маркетинга-микс, собственная ценовая политика, участие в рисках и прибылях и влияние цены на других участников рыночной деятельности.

ВЛИЯНИЕ НА ЦЕНУ ДРУГИХ ЭЛЕМЕНТОВ МАРКЕТИНГА-МИКС. При назначении окончательной цены следует иметь в виду качество товара и проводить рекламную кампанию «с оглядкой» на конкурентов. Агентство *Farris and Reibstein* в своем ставшем классическим исследовании проанализировала соотношение между ценой, качеством и характером рекламы на примере 227 поставщиков потребительских товаров и обнаружила следующее:[68]

- Меньшими затратами на рекламу устанавливаются цены с надбавкой. Похоже, что потребители готовы мириться с более высокой ценой на известные товары.
- На торговые марки высокого качества и с относительно большими затратами на рекламу назначают самые высокие цены. И наоборот, на те товары, которые имели невысокое качество и низкий рекламный бюджет, были установлены самые низкие цены.
- Положительная связь высокой цены с активной рекламой наиболее выражена на последних стадиях жизненного цикла товаров — лидеров рынка.

Все это говорит о том, что качество и другие выгоды рыночного предложения важны не менее цены.

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ. Компании следует контролировать соответствие назначаемых цен политике ценообразования. В то же время в определенных ситуациях многие фирмы не прочь наложить «штраф» на собственных клиентов.[69]

Авиакомпании удерживают $150 за изменения в бронировании билетов, продающихся со скидкой. Банки взимают специфический штраф за слишком частое снятие денег со счета и за закрытие срочных счетов раньше положенного вре-

мени. Компании по прокату автомобилей удерживают $50–100 с тех, кто заказал редкую марку автомобиля и затем не востребовал его. Такая политика оправданна, но применять ее следует осторожно, чтобы ненароком не оттолкнуть покупателей (см. вставку «Маркетинг изнутри: невидимое увеличение цен»).

УЧАСТИЕ В РИСКАХ И ПРИБЫЛЯХ. От совершения покупки покупателя может удерживать высокий воспринимаемый уровень риска. Соответственно у продавца есть возможность полностью или частично взять риск на себя. Приведем конкретный пример. *Baxter Healthcare*, один из ведущих производителей медицинских товаров, предложил *Columbia/HCA* (крупному учреждению здравоохранения) приобрести разработанную специально для него информационную управляющую систему. За восемь лет система должна была сэкономить *Columbia* несколько миллионов долларов. Однако компания отказалась, и тогда *Baxter* дала гарантию достижения экономического эффекта. Если *Columbia* не сэкономит обещанную сумму, *Baxter* компенсирует разницу. Контракт был подписан! Компания могла бы пойти еще дальше и предложить такой вариант: если ее информационная система сэкономит больше денег, чем обещалось, то *Baxter* получит 30% от величины дополнительной экономии. Гарантировать экономию и, возможно, участвовать в прибылях могли бы многие компании, особенно поставщики товаров производственного назначения.

ВЛИЯНИЕ ЦЕНЫ НА ДРУГИХ СУБЪЕКТОВ РЫНКА. Руководство компании также должно принимать во внимание ответную реакцию на устанавливаемую цену других участников рыночной деятельности. Как к ней отнесутся дистрибьюторы и дилеры?[70] Если они не получат достаточно прибыли, то могут и отказаться от реализации товара. Охотно ли торговый персонал фирмы будет продавать продукцию по установленным ценам? Как отреагируют на эту цену конкуренты? Не поднимут ли свои цены поставщики, получившие информацию о цене, назначенной компанией? Не вмешаются ли власти, чтобы воспрепятствовать продаже товара по такой цене?

Маркетологи обязаны знать действующее национальное законодательство, затрагивающее вопросы ценообразования. Законодательство США, к примеру, требует, чтобы продавцы устанавливали цены самостоятельно, без каких-либо переговоров с конкурентами. Искусственное вздувание цен является незаконным. Многие федеральные законы защищают потребителей от практики ценообразования, способной вводить в заблуждение. Например, незаконным является установление искусственно высокой «обычной» цены с последующим объявлением о «распродаже» по ценам, близким к предшествующим повседневным ценам.

АДАПТАЦИЯ ЦЕНЫ

Компании, как правило, устанавливают не какую-то одну цену, а создают целую систему цен, отражающую различия в спросе и издержках по географическим признакам, требования конкретных сегментов рынка, распределение закупок во времени, объемы заказов, частоту поставок, гарантии, договоры об обслуживании и другие факторы. Применение скидок, компенсаций и оказание рекламной поддержки приводит к различиям в прибыли, получаемой с реализации каждой конкретной единицы товара. Ниже мы рассмотрим несколько стратегий адаптации цены: ценообразование по географическому признаку; предоставление скидок с цены и компенсаций; ценообразование, направленное на продвижение товара, и дифференцированное ценообразование.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ПО ГЕОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ (КУРСЫ ВАЛЮТ, ВСТРЕЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, БАРТЕР)

Учет географического аспекта в ценообразовании означает назначение фирмой различных цен на товары для покупателей из разных регионов и стран.

Очевидно, что доставка товара клиенту, находящемуся на большом расстоянии от поставщика, обходится дороже. Целесообразно ли для покрытия высоких транспортных расходов взимать с отдаленных заказчиков повышенную плату за товар, рискуя потерять клиентуру? А может быть, необходимо установить более низкую цену в надежде, что это приведет к увеличению объемов продаж? Стоит ли учитывать колебания курсов валют?

Другой вопрос: как получать оплату? Этот момент особенно важен, когда у покупателей нет достаточной суммы в твердой валюте, чтобы заплатить за покупку. Во многих подобных случаях заказчики стремятся предложить в качестве

Маркетинг изнутри

НЕВИДИМОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ЦЕН

Потребители упрямо противятся повышению цен, а значит, компаниям приходится искать способы увеличения дохода без реального увеличения чисел на ценниках. Одним из таких способов все чаще оказывается платное предоставление характеристик и услуг, ранее считавшихся бесплатными. И хотя некоторые потребители питают отвращение к такому мелочному крохоборству, небольшие дополнительные «поборы» могут в сумме составлять весомую прибавку к корпоративной выручке.

Весомую — это еще мягко сказано. Телекоммуникационные компании в целом ведут себя очень агрессивно, вводя плату за установку и настройку, смену тарифа, прекращение обслуживания, услуги справочного бюро, возможность сохранения телефонного номера при смене адреса, кабельное оборудование и прочее. Все это обходится потребителям в миллиарды долларов. Потребители, оплачивающие счета через Интернет, возвращающие чеки или пользующиеся банкоматами, также ежегодно приносят банкам миллиарды долларов в виде платы за подобные услуги.

Когда в 2009 г. эмитенты кредитных карт столкнулись с введением новых законов, ограничивавших их наиболее часто критикуемые практики, они отреагировали использованием новых методов повышения своих доходов, таких как установление нижнего порога процентной ставки для карт с переменной процентной ставкой, повышение сборов за просроченные платежи и введение штрафов за редкое пользование кредитными картами.

Такое активное взимание различных сборов с клиентов компаний не может не иметь серьезных последствий. Учитывая, что цена остается неизменной, она может вести к недооценке уровня инфляции. Кроме того, она усложняет потребителям задачу сравнения конкурирующих предложений. Существуют различные гражданские группы, призванные оказывать давление на компании, взимающие разного рода дополнительные сборы, но они не находят понимания у местных и федеральных чиновников, которые и сами порой не прочь наложить штраф или взять пеню, дабы повысить доход собственной организации.

Компании называют введение платы за услуги единственным справедливым и жизнеспособным способом покрытия затрат без потери покупателей. Многие утверждают, что взимать плату за дополнительные услуги разумнее, чем требовать со всех покупателей одной и той же оплаты вне зависимости от того, пользуются они расширенным сервисом или нет. Разделение тарифов в соответствии с используемыми услугами рассматривается как способ поддержания базовых затрат на низком уровне. Для компаний это еще и способ избавления от неприбыльных покупателей или изменения их поведения.

В конечном итоге, оправданность дополнительных плат определит рынок. Потребители проголосуют либо кошельками, согласившись платить столько, сколько с них просят, либо ногами, отправившись искать, где дешевле.

Источники: Alexis Leonidis abd Jeff Plungis, "The Latest Credit Cards Tricks", *Bloomberg BusinessWeek*, December 28, 2009 & January 4, 2010, p. 95; Brian Burnsed, "A New Front in a Credit Card Wars", *BusinessWeek*, November 9, 2009, p. 60; Michael Arndt, «Fees! Fees! Fees!» *BusinessWeek*, September 29, 2003, pp. 99–104; «The Price Is Wrong», *The Economist*, May 25, 2002, pp. 59–60.

оплаты другую продукцию; такая практика носит название **встречной торговли**. Американским компаниям часто приходится принимать участие во встречной торговле, чтобы не потерять рынок. Объемы встречной торговли составляют 15–25% мировой торговли и могут принимать разнообразные формы:[71]

- **Бартер** — это прямой обмен одних товаров на другие без использования денег и без участия третьей стороны.
- **Компенсационные сделки**. В данном случае продавец получает некоторую часть оплаты в денежной форме, а остальное — товаром. В планах одной из британских авиастроительных компаний — продажа самолетов Бразилии, при этом 70% оплаты составляют денежные средства, остальное — поставки кофейных зерен.
- **Выкуп.** Компания поставляет на экспорт оборудование, технологии или целое производство и в качестве частичной оплаты получает произведенную на нем продукцию. Строительство химического завода в Индии силами одной из компаний США было оплачено частично деньгами и частично произведенными на нем товарами.

- **Офсетные сделки.** Продавец получает оплату деньгами, но обязуется использовать значительную их часть внутри страны-покупателя в течение оговоренного периода времени. Например, компания *PepsiCo* поставляет сироп своей колы в Россию за рубли и закупает по определенной цене русскую водку для продажи ее в США.

СКИДКИ С ЦЕНЫ И КОМПЕНСАЦИИ

Для того чтобы вознаградить или стимулировать покупателей к оперативной оплате счетов, бóльшим объемам заказов и внесезонным закупкам, большинство компаний прибегает к корректировке прейскурантных цен путем предоставления скидок и компенсаций (табл. 14.5).[72] Но делать это необходимо осторожно, дабы не нанести невосполнимого урона прибыли компании.[73]

Основанное на скидках ценообразование является *modus operandi* (*лат.* — образом действия) удивительно большого числа поставщиков товаров и услуг. Постоянные распродажи могут привести к саморазрушению целых товарных категорий. Особенно поднаторели в снижении цен торговые агенты. Стремясь заключить побольше сделок, они предлагают скидки направо и налево; вскоре слух о «мягкости» прейскурантной цены распространяется среди потребителей и снижение цены становится нормой. Скидки подрывают восприятие ценности предложений фирмы.

В ситуации, когда компания испытывает избыток производственных мощностей, она особенно подвержена искушению предоставить покупателям скидки и может даже начать изготовление частной версии своего товара для розничного магазина, при этом товар этот будет стоить намного дешевле такого же, но под собственной торговой маркой производителя. Частная марка как более дешевая может начать перетягивать «одеяло» потребительского спроса на себя. Производителям не следует даже думать о том, какие выгоды принесет поставка товаров розничным торговцам по сниженной цене. Попытка извлечь сиюминутную

Таблица 14.5

Скидки с цены и компенсации

Скидка за наличный расчет	Под *скидкой за наличный расчет* понимают уменьшение цены для покупателей, которые не задерживают оплату счетов. Типичный пример — условие «2/10, нетто 30»: платеж должен быть произведен в течение 30 дней, но покупатель может уменьшить сумму платежа на 2%, если счет будет оплачен в течение 10 дней
Оптовые скидки	Под *оптовой скидкой* понимается снижение цены для покупателей, приобретающих большие партии товара. Типичный пример — условие «$10 за штуку при объеме заказа менее 100 шт.; $9 за штуку при объеме заказа в 100 шт. и более». Оптовые скидки должны предоставляться всем покупателям на равных условиях и не превосходить суммы снижения затрат продавца при сбыте товара большими партиями. Они могут предлагаться на некумулятивной основе (на каждый размещаемый заказ) или на кумулятивной основе (на количество изделий, заказанных за определенный период времени)
Функциональные скидки	Производители предлагают *функциональные скидки* (известные также как *скидки розничным торговцам*) тем участникам процесса товародвижения, которые выполняют определенные функции: реализацию товара, его хранение и ведение учета. Производители должны предлагать одинаковые функциональные скидки всем участникам одного канала
Сезонные скидки	*Сезонной скидкой* называют снижение цены для покупателей, которые совершают внесезонные закупки товаров или услуг. Отели, мотели и авиакомпании предлагают сезонные скидки клиентам в периоды уменьшения туристических потоков
Компенсации	*Компенсации* — дополнительные выплаты, призванные привлечь реселлеров к участию в специальных программах. Например, *зачетная скидка* — уменьшение цены на новый товар, которое гарантируется при возврате старого изделия. Под *компенсацией за продвижение* понимаются выплаты или скидки с цены для вознаграждения дилеров за участие в рекламных кампаниях и программах стимулирования сбыта

выгоду может обернуться крупной потерей долгосрочной прибыли.

Люди с повышенным доходом и повышенной заинтересованностью в товаре готовы платить дополнительные деньги за функциональность, обслуживание, качество, удобства, торговую марку. Владельцы сильных, известных брендов совершают ошибку, когда в ответ на действия конкурентов, действующих в более низком ценовом сегменте, начинают снижать свои цены. Однако снижение цены может быть полезным, если взамен компания получает от покупателя некоторую уступку, — например, если покупатель соглашается заключить трехлетний контракт на обслуживание вместо одногодичного, заказать товар через Интернет (чем экономит деньги компании) или приобрести крупную партию товара.

Отдел сбыта должен следить, какой процент покупателей получает скидки, контролировать средний размер скидки и определять продавцов, проявляющих излишнее рвение в снижении цены. На уровне менеджмента должен проводиться **анализ цены нетто** — определение реальной цены, по которой продаются товары фирмы. На реальную цену влияют не только скидки, но и многие другие затраты фирмы (см. следующий раздел), фактически уменьшающие цену реализации. Предположим, по прейскуранту товар стоит $3 тыс. Средняя скидка равняется $300, средние расходы на продвижение составляют $450 (15% от прейскурантной цены). Кроме того, $150 выплачивается розничным торговцам в поддержку совместной рекламы товара. Итого цена нетто составляет не $3 тыс., а $2,1 тыс.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ, НАПРАВЛЕННОЕ НА ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА

Компании применяют несколько методов ценового стимулирования сбыта товаров:

- **Назначение цены** «убыточного лидера». Для того чтобы стимулировать дополнительный приток покупателей, супермаркеты и универмаги часто снижают цену на отдельные товары популярных марок. Такая тактика имеет смысл, если выручка от полученных таким образом дополнительных продаж компенсирует недополученный доход от «убыточных лидеров». Производители, как правило, не приветствуют использование их торговой марки в качестве «убыточного лидера», поскольку такая практика подрывает их репутацию, а также вызывает жалобы со стороны других розничных торговцев, которые взимают за этот товар цену согласно прейскуранту. Производители пытались отстранить посредников от ценообразования по принципу «убыточного лидерства» путем лоббирования законов о поддержании розничных цен, но они так и не были приняты.
- **Назначение цены по особым случаям.** В определенные моменты для привлечения бóльшего числа покупателей торговцы устанавливают специальные цены. Так, каждый август устраиваются школьные распродажи.
- **Назначение цен для особых покупателей.** Продавцы предлагают специальные цены только узкому кругу покупателей. *Road Runners Sports* направляет членам своего Клуба любителей бега «эксклюзивные» онлайновые предложения со скидками, вдвое превышающими скидки для постоянных покупателей.[74]
- **Скидки при оплате наличными.** Для поощрения закупок в определенные периоды автомобильные компании и другие производители предлагают заказчикам скидки при оперативной оплате покупок наличными, что позволяет сократить товарные запасы без изменения прейскурантных цен.
- **Финансирование под низкий процент.** Вместо снижения цены компания может предложить покупателям кредитование под низкий процент. Иногда автомобильные компании практикуют даже беспроцентное кредитование покупателей.
- **Продление срока оплаты.** Торговые организации, в первую очередь ипотечные банки и автомобильные компании, продлевают потребительские кредиты (таким образом, размеры ежемесячных выплат снижаются). Данная практика обусловлена тем, что для потребителей большее значение имеет не столько сумма основного долга и процентов, сколько размер ежемесячных выплат.
- **Гарантии и контракты на обслуживание.** Компании могут стимулировать сбыт с помощью предложения бесплатного гарантийного ремонта или контракта на сервисное обслуживание.
- **Назначение скидок, оказывающих психологическое воздействие.** Данный метод заключается в установлении искусственно завышенной цены и предложении зна-

чительных скидок с нее, например: «Было $359, стало $299». В США данная практика в отличие от введения скидок с обычных цен рассматривается как незаконная.

Стратегии ценообразования, направленные на продвижение товара, часто превращаются в игру с нулевой суммой выигрыша. Если компании удалось добиться успеха, ее опыт подхватывают конкуренты и эффективность стратегии снижается. Если же стратегия потерпела фиаско, компания просто выбрасывает на ветер средства, которые она могла бы использовать на повышение качества продукции, обслуживания и/или рекламы.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Компании часто корректируют свои базовые цены с учетом различий в характеристиках покупателей, товарах, местах продажи и т. д. Так, компания *Lands' End* разработала серию мужских рубашек разных стилей, размеров и качества. Таким образом, белая мужская сорочка может стоить от $14,99 до $79,50.[75]

Ценовая дискриминация имеет место, когда компания-поставщик одновременно предлагает товар или услугу по двум или более разным ценам, не отражающим разницы в издержках. При ценовой дискриминации первого рода продавец устанавливает для каждого покупателя свою цену в зависимости от интенсивности спроса со стороны последнего. При дискриминации второго рода те, кто покупает товар в больших объемах, платят меньше. Однако для некоторых видов услуг, в частности услуг мобильной связи, ценовая дискриминация приводит к тому, что потребителям при увеличении объемов потребляемых услуг приходится платить больше. Например, 3% клиентов *AT&T*, имеющих iPhone, создают 40% трафика в сети компании, что требует проведения в сети дорогостоящей модернизации.[76]

Дискриминация третьего рода предполагает назначение разных цен для разных категорий покупателей, как в следующих случаях:

- **С учетом сегмента покупателей.** Для различных групп покупателей на один и тот же товар или услугу устанавливают разную цену. Например, музеи часто предлагают студентам и пожилым людям билеты по более низким ценам.
- **С учетом вариантов товара.** Разные модификации товара продаются по различным, но не соответствующим отличиям в издержках, ценам. Компания *Evian* предлагает бутылку минеральной воды емкостью 1,5 л за $2,00. Та же самая вода, но разлитая во флаконы по 50 мл в качестве увлажняющего спрея, стоит $6,00. Следовательно, в одном случае цена 1 л воды, предлагаемого *Evian*, составляет $1,3, а во втором — $120.
- **С учетом имиджа.** Некоторые компании продают один и тот же товар по двум различным ценам, которые отражают имидж товара. Так, производитель парфюмерии может предложить духи по цене $15 за 50 мл. Те же самые духи он может разлить в изысканные флаконы с другим названием и имиджем и назначить цену $45 за 50 мл.
- **С учетом канала распределения.** Цена бутылки «Coca-Cola» зависит от торговой точки: в ресторанах — одни цены, в закусочных фастфуд — другие, в торговых автоматах — третьи.
- **С учетом местонахождения.** Товар продается по различным ценам в разных местах, хотя расходы, связанные с его предложением, в обоих случаях одинаковы. Театр может варьировать цену билетов в партере и ложах в зависимости от того, какие места пользуются большей популярностью.
- **С учетом времени.** Цены изменяются в зависимости от сезона, дня недели и даже времени суток. Коммунальные службы изменяют расценки для коммерческих потребителей в зависимости от времени суток; кроме того, различаются и тарифы для рабочих и выходных дней. Рестораны снижают цены в утренние часы. Номера в гостиницах по выходным обходятся дешевле, чем по будним дням.

В гостиничном бизнесе и в сфере пассажирских авиаперевозок применяется такой способ управления доходностью, как **ценообразование с учетом времени покупки**. При заблаговременном совершении покупки покупателю предоставляется скидка, правда, период действия таких скидок очень ограничен; затем следует период высоких цен, а непосредственно перед наступлением критического срока цены на нераспроданные «запасы» (например, места в самолете) резко снижаются.[77] Пассажиры одного и того же рейса могут лететь за разные деньги в зависимости от

того, салон какого класса они выбрали, в какое время суток (утренний или ночной рейс) и день недели (рабочий или выходной) совершается перелет, от времени года, от компании, где работает пассажир, от истории его полетов самолетами данной авиакомпании, от статуса (учащийся, военный, пожилой человек) и т. д.

Поэтому билет из Нью-Йорка в Майами можно купить за $200 и оказаться по соседству с человеком, заплатившим за тот же рейс $1290. Возьмем авиакомпанию *Continental Airlines*: в день она совершает 2 тыс. рейсов, и на каждом из них действует от 10 до 20 разных тарифов. Билеты в *Continental* начинают продаваться за 330 дней до вылета, и каждый раз цены на них устанавливаются на разных уровнях. Итого в произвольный момент времени на рынке может существовать более 7 млн разных цен. А с использованием системы, которая отслеживает разницу в ценах и тарифы конкурентов, авиакомпании изменяют около 75 тыс. цен в день! Такая система невыгодна тем, кто медлит с покупкой: эти пассажиры летят по самым высоким тарифам.

Практика предложения разных цен разным потребителям и их динамичной корректировки находит все более широкое применение.[78] Многие компании используют специальные компьютерные программы для отслеживания в режиме реального времени реакции потребителей на разные временные графики установления цен. Однако постоянное варьирование цен может быть рискованным там, где дело касается взаимоотношений с потребителями. Как показывают исследования, лучше всего оно подходит для ситуаций, когда покупатель и продавец не связаны какими-либо узами. Один из способов достижения эффекта при динамичном ценообразовании — предложение покупателям уникальных комбинаций товаров и услуг, в точности отвечающих их потребностям и затрудняющих сравнение с ценами конкурентов.

Но большинство компаний все же предпочитают иную тактику: они используют гибкое ценообразование не как повод для «наказания» клиентов, а как награду за «хорошее поведение». Например, транспортная компания *APL, Inc.* вознаграждает тех клиентов, которые умеют точно прогнозировать свои потребности в грузоперевозках. Такие заказчики при заблаговременном бронировании пользуются более дешевыми тарифами. Да и сами покупатели уже знают, что им нужно сделать, чтобы потом не сожалеть о содеянном. Они изменяют свое поведение, подстраиваясь под новые реалии динамичного ценообразования, когда цены зачастую зависят от канала распределения, товара, покупателя и времени.

Большинство потребителей вероятно даже не подозревают о том, в какой мере они подвергаются дискриминационному ценообразованию. Например, торговцы по каталогам, такие как *Victoria's Secret*, рассылают разным адресатам одни и те же каталоги, только с разными ценами. Для жителей богатых районов (определяемых по почтовым индексам) устанавливаются более высокие цены. В каталогах супермаркета канцелярских товаров *Staples* цены на офисное оборудование тоже варьируют в зависимости от их получателей.

Некоторые формы ценовой дискриминации (при которой продавцы предлагают различные цены разным потребителям из группы с одинаковой платежеспособностью) являются незаконными. Однако ценовая дискриминация рассматривается как легитимная, если продавец может доказать, что его издержки варьируют в зависимости от размера партии товара или при продаже одного и того же продукта разного качества различным розничным торговцам. Хищническое занижение цены — продажа по цене ниже себестоимости с целью разорения конкурентов — противоречит закону.[79]

Эффективное применение ценовой дискриминации предполагает выполнение нескольких условий. Во-первых, рынок должен допускать сегментирование, при этом сегменты должны демонстрировать разную интенсивность спроса на товар. Во-вторых, те покупатели, которые приобретают товар по низкой цене, не должны иметь возможности перепродажи его в более дорогих секторах рынка. В-третьих, сегменты, в которых компания предлагает товары по высоким ценам, необходимо защитить от вторжения более дешевых продуктов конкурентов. В-четвертых, затраты на сегментирование рынка и реализацию принятой политики должны окупаться дополнительными доходами, полученными в результате ценовой дискриминации. В-пятых, установление дискриминационных цен не должно вызывать обиду и неприязнь покупателей. В-шестых, конкретная форма ценовой дискриминации не должна противоречить национальному законодательству.[80]

ИНИЦИАТИВНОЕ И РЕАКЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕН

Компании нередко сталкиваются с ситуациями, когда они вынуждены снижать или повышать цены.

ИНИЦИАТИВНОЕ СНИЖЕНИЕ ЦЕН

К снижению цены компанию могут подтолкнуть несколько причин. Одна из них — низкая загрузка производственных мощностей. В этом случае компании необходимо ускорить оборот, а достичь поставленной цели за счет интенсификации сбытовых усилий, усовершенствования товара и прочих мер не удается. Иногда компания выступает инициатором снижения цен, когда *пытается за счет своих низких затрат добиться доминирующего положения на рынке*. Либо поставщик выходит на рынок с издержками ниже, чем у конкурентов, либо он снижает цены в надежде расширить долю рынка и снизить затраты.

Однако снижение цен с целью удержать покупателей или победить конкурентов часто поощряет покупателей требовать ценовых скидок и приучает продавцов эти скидки предлагать.[81] В любом случае приверженцев стратегии снижения цен поджидают ловушки:

- **Ловушка мнимого низкого качества.** Возможно, потребители воспримут предлагаемый по низкой цене товар как продукт низкого качества.
- **Ловушка недолговечности доли рынка.** На низкую цену можно «купить» долю рынка, но не лояльность покупателей. Если на рынке появится другая компания с более дешевой продукцией, покупатели уйдут к ней.
- **Ловушка мелкого кармана.** Обладающие значительными резервами сильные конкуренты предпринимают ответное снижение цен и вытесняют инициатора снижения цены с рынка.
- **Ловушка ценовой войны.** Конкуренты отвечают еще более значительным снижением цен, что порождает ценовую войну.[82]

Покупатели часто пытаются понять истинные мотивы изменения цен.[83] Они могут решить, что данный товар будет заменен его новой моделью, товар имеет дефекты и поэтому плохо продается, фирма испытывает финансовые затруднения, цена упадет еще больше или качество товара было снижено. Фирма должна тщательно отслеживать эти мнения покупателей.

ИНИЦИАТИВНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН

Удачное повышение цен приносит компании значительную прибыль. Например, если доля прибыли компании составляет 3% от объема продаж, повышение цены на 1% приведет при неизменном объеме продаж к увеличению прибыли на 33%. Эта ситуация проиллюстрирована в табл. 14.6. Допустим, компания продала 100 единиц товара по $10, ее издержки составили $970, а прибыль — $30, или 3% от выручки. При увеличении цены на 10 центов (на 1%) прибыль при сохранении объема продаж возрастет до 33%.

Основным фактором, вызывающим рост цен, является *инфляция издержек*. Не соответствующий росту производительности рост затрат ведет к снижению размера прибыли и вынуждает компании регулярно повышать цены. В ожидании дальнейшей инфляции или установления государственного контроля цен фирмы часто повышают отпускные цены на величину, превышающую рост издержек; такая практика называется *опережающим ценообразованием*.

Другой фактор повышения цен — *чрезмерный спрос*. Когда фирма не в состоянии обеспечить товарами всех своих покупателей, она, возможно, повысит цены, ограничит объем отпуска товара

Таблица 14.6

Прибыль до и после увеличения цены товара

	До	После
Цена	$10	$10,10 (увеличение цены на 1%)
Количество проданных изделий	100	100
Выручка от реализации	$1000	$1010
Издержки	-970	–970
Прибыль	$30	$40 (увеличение прибыли на 33%)

в расчете на одного покупателя или сделает и то и другое. В такой ситуации цена может быть увеличена несколькими способами, каждый из которых оказывает свое воздействие на покупателей.

- **Установление цены с задержкой.** Компания не назначает окончательной цены до того момента, пока продукция не выпущена или не поставлена. Назначение цены с задержкой широко распространено в отраслях с длительным производственным циклом (строительство промышленных объектов, тяжелое машиностроение).
- **Использование оговорки о скользящей цене.** Компания требует, чтобы на момент поставки продукции заказчик заплатил оговоренную ранее цену и целиком или частично компенсировал инфляционный рост. Оговорки о скользящей цене в контрактах определяют увеличение цен исходя из конкретных индексов. Их можно встретить во многих контрактах на реализацию долгосрочных промышленных проектов, таких как строительство самолетов и возведение сооружений, например мостов.
- **Установление отдельных цен на некоторые товары и услуги из комплекта поставки.** Компания сохраняет цену комплекта неизменной, но изымает из него один или несколько элементов (например, бесплатную доставку или установку) или назначает на них отдельные цены. Так, в некоторых моделях автомобилей антиблокировочная система тормозов и подушка безопасности переднего пассажира предлагаются за дополнительную плату.
- **Уменьшение скидок.** Компания отменяет скидки за своевременную оплату или за объем покупки.

Хотя всегда есть вероятность того, что повышение цены может нести в себе позитивную информацию для покупателей, например о том, что товар пользуется большим спросом и обладает действительно высокой ценностью, потребители обычно неодобрительно относятся к повышению цен. Перенося бремя роста цен на покупателя, компания рискует заработать репутацию «хапуги».[84] Сообщение о том, как *Coca-Cola* с помощью технологии беспроводной связи собирается менять цену в торговых автоматах в зависимости от погоды, быстро стало главной темой выпусков новостей. Чем более одинаковыми выглядят товары или предложения компании, тем выше вероятность того, что покупатель воспримет любые ценовые различия между ними как несправедливые. Честное информирование покупателей о кастомизации и причинах ценовых различий товаров имеет огромное значение.[85]

Кроме того, компания должна принять решение о форме повышения цены — резком разовом или постепенном ступенчатом. В целом потребители предпочитают резким скачкам цен постепенное повышение.

У потребителей хорошая память, и при изменении рыночных условий они могут отвернуться от проявивших «жажду наживы» компаний. Повышение цены без соответствующих изменений в ценности товара делает марку более подверженной конкуренции со стороны дешевых аналогов. Желание «платить меньше» может возникнуть у потребителей по причине того, что они сочтут дороговизну бренда неоправданной.

Эпизод с «Marlboro» подтверждает тот факт, что хотя сильные торговые марки и могут позволить себе премиальные цены, превышение этих цен над обычными не должно быть слишком большим. Повышение цены без соответствующих изменений в ценности товара делает марку более подверженной конкуренции со стороны дешевых аналогов. Желание «платить меньше» может возникнуть у потребителей по причине того, что они сочтут дороговизну бренда неоправданной.

Существует несколько способов снижения враждебной реакции потребителей на повышение цен. Один из них состоит в том, что любое повышение должно восприниматься как справедливое, покупателей следует заранее предупредить об изменениях, чтобы они могли закупить товар впрок или присмотреться к другим поставщикам. Резкое повышение цен следует обосновывать понятными для покупателей причинами. Хорошо также начинать с менее заметных подвижек цены: отменить скидки, укрупнить размер минимального заказа, отказаться от производства низкодоходных изделий и т. п. В долгосрочных контрактах и заказах должна быть оговорка о скользящих ценах, повышение которых производится, к примеру, в соответствии с данными государственной статистики.[86]

Зная, как болезненно потребители реагируют на повышение цен, маркетологи идут на все, чтобы найти альтернативу удорожанию товара. Вот несколько наиболее популярных вариантов.

- Уменьшение объема товара вместо увеличения цены. (Компания *Hershey Foods* сохранила цены на сладкие плитки, но уменьшила их вес. *Nestle*, наоборот, сохранила размер неизменным, но подняла цену.)
- Переход на использование менее дорогих материалов или ингредиентов. (Для того чтобы противостоять повышению цены на какао, многие кондитерские компании заменяют натуральные какао-бобы соей.)
- Упрощение товара в целях сокращения издержек. (Торговая компания *Sears* упростила конструкцию многих производимых под ее маркой бытовых приборов для того, чтобы они могли конкурировать по цене с техникой из магазинов, торгующих по низким ценам.)
- Снижение уровня сервиса или отказ от сопутствующих услуг, таких как установка или бесплатная доставка.
- Использование недорогого упаковочного материала или переход на тару большего объема для уменьшения стоимости упаковки в цене товара.
- Сокращение количества предлагаемых моделей товара.
- Создание новых экономичных торговых марок. (В продуктовых магазинах *Jewel* товары под частными торговыми марками (170 наименований) продаются на 10–30% дешевле, чем товары обычных марок.)

РЕАКЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕН

Какие ответные меры может предпринять компания, если один из ее конкурентов снижает цены? Эффективность ответных действий зависит от ситуации. Компания должна учитывать стадию жизненного цикла товара, его значение в бизнес-портфеле компании, намерения и ресурсы конкурента, чувствительность рынка к цене и качеству, динамику изменения затрат в зависимости от объемов производства и альтернативные возможности компании.

В секторах рынка, отличающихся высокой однородностью товара, фирма, вообще говоря, должна стремиться к улучшению своего дополненного товара. Если же это невозможно, фирма вынуждена последовать примеру конкурента. Если же на однородном рынке конкурент повышает цены на свою продукцию, другие компании могут воздержаться от этого и последовать примеру «пионера» только в том случае, если повышение цен принесет выигрыш отрасли в целом. Тогда лидеру, вероятнее всего, придется вернуться к прежнему уровню цен.

На рынках неоднородных товаров компании имеют более широкий выбор ответных шагов. Перед принятием ответных мер компания должна уяснить для себя:

1. Для чего конкурент изменил цену (чтобы расширить долю рынка, полностью использовать производственные мощности, компенсировать изменение издержек или инициировать изменение цен в отрасли)?
2. Временное это изменение цен или нет?
3. Как отразится на доле рынка компании и ее прибыли игнорирование действий конкурента? Собираются ли другие компании принимать ответные меры?
4. Какой реакции можно ожидать от конкурента и других фирм на возможные действия компании?

Лидерам рынка часто приходится сталкиваться с агрессивным снижением цен небольшими фирмами, которые стремятся таким образом расширить свою долю рынка. *Fuji* периодически устраивает ценовые атаки на *Kodak*, *Schick* нападает на *Gillette*, а *AMD* – на *Intel*. Аналогично ведущие торговые марки подвергаются атакам менее дорогих частных марок. Ответными действиями лидера рынка могут быть: 1) дальнейшее дифференцирование товара или услуги; 2) выведение на рынок недорогой линии товаров и 3) позиционирование себя как игрока с низкими издержками.[87] Выбор нужной стратегии зависит от способности фирмы создать дополнительный спрос или сократить издержки.

В момент ценовой атаки менеджменту компании может быть не до размышлений, ведь решение приходится принимать в считанные часы или дни, особенно когда изменения цен происходят часто и реагировать на них нужно быстро. Поэтому для менеджмента имеет смысл заранее разработать возможные ответные действия на изменение цен конкурентами.

ВЫВОДЫ

1. В современном маркетинге роль неценовых факторов постоянно возрастает, но цена по-

прежнему остается основным элементом маркетинга-микс. Цена — единственный его компонент, который приносит прибыль, остальные же порождают затраты компании.

2. Процесс разработки стратегии ценообразования включает шесть этапов. Во-первых, компания определяет задачу ценообразования. Во-вторых, она оценивает кривую спроса — объем продаж при каждом возможном значении цен. В-третьих, фирма определяет уровень издержек при различных объемах выпуска с учетом накопленного опыта производства и разных объемов маркетинговых усилий. В-четвертых, она анализирует издержки, цены и предложения конкурентов. В-пятых, компания выбирает один из методов ценообразования и только затем, в-шестых, устанавливает окончательную цену.
3. Компании, как правило, разрабатывают целую систему цен, отражающую региональные различия спроса и издержек, требования рыночного сегмента, график закупок, объемы заказов и другие факторы. Существует стратегия адаптации цены: 1) изменение цены по географическому признаку; 2) скидки с цены и компенсации; 3) ценообразование, направленное на продвижение товара; 4) дискриминационное ценообразование.
4. Уже выработав ценовую стратегию, компании часто сталкиваются с ситуациями, когда они вынуждены изменять цены. Снижение цены может быть результатом недостаточной загруженности производственных мощностей, сокращения доли рынка, желания доминировать на рынке за счет низкой себестоимости, экономического спада. Повышение цен на продукцию фирмы, как правило, связано с инфляцией издержек или избыточным спросом на ее товары. Увеличивая цену, компания должна внимательно проанализировать, как это будет воспринято покупателями.
5. Компании должны предугадывать ценовые маневры своих конкурентов и заранее просчитывать свою реакцию на них. Возможно несколько вариантов: сохранение или изменение цены и/или качества.
6. Компания, столкнувшаяся с изменением цен одним из конкурентов, должна попытаться проанализировать намерения соперника и возможную продолжительность периода измененных цен. Ответная стратегия часто зависит от однородности выпускаемой продукции. Фирма, подвергнувшаяся ценовой атаке, может выбрать стратегию лучшего дифференцирования своих товаров или услуг, выведения на рынок собственного недорогого продукта или более глубокой трансформации разных аспектов своей деятельности.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ЧТО ТАКОЕ «СПРАВЕДЛИВАЯ ЦЕНА»?

Чаще всего цена устанавливается так, чтобы либо удовлетворить спрос, либо получить премию, которую потребители готовы платить за товар или услугу. Однако при виде бутылок воды по $2, кроссовок по $150 и билетов на концерты по $500 некоторые критики лишаются дара речи.

Каково ваше мнение: цена должна отражать сумму, которую готовы платить потребители, или же себестоимость изготовления товара или оказания услуги?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните различные методы ценообразования, обсуждавшиеся в этой главе: «издержки плюс надбавка», на основе целевой нормы прибыли, на основе воспринимаемой ценности товара, на основе выгодной цены товара, на основе текущего уровня цен и аукционное ценообразование. Какой из них предпочитаете вы лично как потребитель? Почему? Что бы вы предпочли, если бы средняя цена была одинаковой: 1) чтобы фирмы назначали одну цену и не меняли ее или 2) чтобы цены были несколько повышенными, но иногда устраивались распродажи и специальные акции?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Southwest Airlines

Компания *Southwest Airlines* появилась на рынке авиаперевозок в 1971 г. Тогда ей не хватало средств, но зато у нее была особая индивидуальность. Выйдя на рынок под именем *LUV*, она избрала в качестве фирменного логотипа алое сердце. В 1970-х гг. обслуживающий персонал, одетый в яркие красно-оранжевые брюки, предлагал пассажирам «Любовные пилюли» (арахис) и «Любовные снадобья» (напитки). Не обладая количеством средств, достаточным для организации полноценной рекламной кампании, компания в первые годы своего существования всецело делала ставку на эксцентричность и устную рекламу.

Позднее рекламные объявления донесли до широкой общественности сведения о низких ценах *Southwest,* ее частых рейсах, точности в соблюдении расписания и высочайших показателях безопасности. Все рекламные объявления компании были оформлены с юмором. Так, к примеру, в одном из телевизионных роликов демонстрировался небольшой пакетик с арахисом и подписью «Так выглядит еда в самолетах *Southwest Airlines*. Билеты у нас такие же дешевые». Компания использовала юмор в рекламе для того, чтобы подшучивать над собой и передавать свою индивидуальность.

Веселый дух *Southwest Airlines* привлекает как пассажиров, так и потенциальных работников. При внешней несерьезности к своей работе авиакомпания относится со всей ответственностью. Стратегия *Southwest* заключается в том, чтобы быть перевозчиком с низкими издержками. Внутренний слоган фирмы звучит так: «Это не просто работа — это крестовый поход». Он отражает миссию компании, которая заключается в открытии доступа к небу, предоставлении обычным людям возможности летать за деньги, аналогичные затратам на передвижение наземным транспортном — автобусом или автомобилем. Как говорят сами сотрудники компании, они защищают «малый бизнес и пожилых граждан, рассчитывающих на наши низкие тарифы».

Модель бизнеса *Southwest* основывается на оптимизации внутренних операций, что обеспечивает низкий уровень цен на билеты и высокую удовлетворенность пассажиров. Авиакомпания предпринимает различные меры для экономии денег и передает часть сэкономленных средств пассажирам в виде низких цен на билеты. Она совершает в день 3100 полетов по коротким маршрутам, в результате чего перевозит больше пассажиров в расчете на один самолет, чем любая другая авиакомпания. Каждый самолет совершает в среднем 6,25 полета в день, то есть ежедневно проводит в небе по 12 часов. *Southwest* добивается таких результатов благодаря отказу от традиционной системы организации посадки и высадки пассажиров. Время, которое самолеты *Southwest Airlines* проводят на земле в промежутках между прибытием и отправлением, составляет всего 20–30 минут, что вдвое ниже среднего показателя по отрасли.

Авиакомпания растет за счет выхода на новые рынки, которые недостаточным образом обслуживаются другими фирмами и где цены на авиабилеты слишком высоки. Руководство *Southwest* верит в то, что при выходе на новый рынок оно сумеет на одну треть или даже на половину снизить стоимость пассажирских авиаперелетов. Компания старается увеличивать рынок в каждом отдельно взятом городе, предоставляя возможность летать тем, кто раньше не мог себе этого позволить. В настоящее время *Southwest* совершает полеты в 68 городов 35 штатов. Она выбирает небольшие, взимающие невысокую плату за прием самолетов и менее загруженные аэропорты, что также позволяет существенно повысить скорость оборота воздушных судов и снижать стоимость билетов.

Еще одним источником снижения издержек является использование самолетов только одного типа («Boeing 737»), оснащенных сходным оборудованием. Это позволяет упростить задачу обучения персонала сберегая, тем самым время и деньги: пилотам, обслуживающему персоналу и механикам необходимо разбираться лишь в одной-единственной модели самолета. Управляющий персонал имеет возможность оперативно заменить самолет, изменить расписание полетов экипажей, скоординировать деятельность механиков. Данная тактика позволяет экономить на закупках запчастей и дает возможность заключать выгодные договоры на приобретение новых самолетов.

Закупка авиационного топлива является главным источником расходов авиакомпании. По данным Ассоциации воздушного транспорта, стоимость топлива составляет теперь 40% стоимости авиабилетов, хотя восемь лет тому назад этот показатель составлял всего 15%. *Southwest* экономит значительные средства и получает важное конкурентное преимущество благодаря практике закупки годичных опционов на авиационное топливо. Многие из ее долгосрочных контрактов позволяют покупать топливо по цене $51 за баррель. По оценкам аналитиков, благодаря таким контрактам на топливо *Southwest* смогла сэкономить более $2 млрд.

Так как более легкие самолеты расходуют меньше топлива, *Southwest* стремится к снижению их веса, в частности, за счет ежедневного промывания двигателей с целью удаления накапливающейся в них грязи. Кроме того, самолеты авиакомпании берут на борт меньший запас воды и имеют облегченные пассажирские кресла. *Southwest* ежегодно расходует около 1,5 млрд галлонов топлива, так что даже небольшое снижение расхода топлива в каждом полете обеспечивает в сумме значительную экономию. По оценкам самой авиакомпании, эти меры позволяют ежеквартально экономить $1,6 млн.

Хотя *Southwest Airlines* и является авиакомпанией с низкими издержками, именно ею придуманы многие новые услуги и программы, как то: доставка грузов в течение одного дня, скидки пассажирам пожилого возраста, «Веселые тарифы» и др. Несмотря на репутацию компании, стремящейся максимально сократить издержки и потому предоставляющей минимум удобств, *Southwest Airlines* удается завоевывать сердца потребителей. Уже

на протяжении 12 лет она занимает верхнюю строчку по показателю «сервис» в рейтинге Министерства транспорта США. Авиакомпания первой обзавелась собственным веб-сайтом и первой стала вести собственный блог. К тому же она имеет самый низкий в отрасли показатель числа жалоб в расчете на одного пассажира.

По оценке журнала «Fortune», *Southwest* является «самой любимой авиакомпанией Америки» с 1997 г.; она же стала «пятой из самых любимых корпораций Америки» в 2004 г. и входит в число 5 наилучших мест для трудоустройства в США. Блистательны и финансовые результаты деятельности фирмы: вот уже на протяжении 37 лет она неизменно приносит прибыль. После событий 11 сентября 2001 г. *Southwest Airlines* является единственной авиакомпанией, получающей прибыль по результатам каждого квартала, и входит в число немногих авиаперевозчиков, которым не пришлось сокращать штаты в связи со спадом пассажирских авиаперевозок, обусловленным общим замедлением экономики и угрозой террористических актов

Несмотря на то что красно-оранжевые брюки остались в прошлом, дух *LUV* жив и по сей день. На Нью-Йоркской фондовой бирже компания до сих пор проходит под аббревиатурой «LUV», а алые сердца вполне могут характеризовать настрой, с которым работают ее сотрудники: «Заботясь о себе, друг о друге и о *Southwest Airlines*» (так сказано в брошюре для сотрудников). «Установить такие же цены, как и у нас, можно. Использовать точно такие же самолеты и летать по таким же маршрутам тоже можно. Но мы гордимся тем сервисом, который предоставляем», — говорит Шерри Фелпс, директор по кадрам. Вот почему *Southwest* приглашает в свои ряды людей, полных энтузиазма. Наличие у кандидатов на работу чувства юмора — один из ключевых критериев отбора. Как объяснил один из сотрудников: «Мы можем научить вас выполнять любую работу, но мы не можем вселить в вас правильный дух». И эти чувства являются взаимными. Когда в 2004 г. *Southwest* понадобилось закрыть свои центры бронирования билетов в трех городах США, она не уволила ни одного сотрудника и предложила им компенсировать затраты на переезд в другой город или ежедневные расходы на поездки к новому месту работы.

Вопросы для обсуждения

1. *Southwest Airlines* умело использует модель низких издержек и добивается прекрасных финансовых результатов. Почему другие авиакомпании не копируют ее модель?
2. С какими рисками сталкивается *Southwest Airlines*? Может ли она и дальше процветать как авиакомпания с низкими издержками в условиях экономической рецессии?

Источники: Barney Gimbel, "Southwest's New Flight Plan", *Fortune*, May 16, 2005, pp. 93–98; Melanie Trottman, "Destination: Philadelphia", *Wall Street Journal*, May 4, 2004; Andy Serwer, «Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky», *Fortune*, March 8, 2004; Colleen Barrett, «Fasten Your Seat Belts», *Adweek*, January 26, 2004, p. 17; Kevin Freiberg and Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines's Crazy Recipe for Business and Personal Success* (Austin, TX: Bard, 1996); «Southwest May Not Be No. 1, but It Sure Looks Like the Leader», *Airline Financial News*, November 24, 2003; Eva Kaplan-Leiserson, «Strategic Service», *Training and Development* (November 2003): 14–16; Micheline Maynard «In Philadelphia, Southwest Is Trying the Front Door», *New York Times*, January 31, 2004, p. B1; <www.southwest.com>.

Часть VI

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Глава 15

Создание и управление партнерскими сетями и маркетинговыми каналами

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое система маркетинговых каналов и партнерская сеть?
2. В чем заключаются функции маркетинговых каналов?
3. Как определяется структура каналов распределения?
4. Какие решения принимают компании в процессе управления своими каналами?
5. Как правильно организовать интеграцию каналов распределения и управлять возникающими в них конфликтами?
6. Каково будущее э-коммерции и м-коммерции?

За успешным созданием ценности должно следовать не менее успешное ее предоставление. Компании, придерживающиеся целостной маркетинговой ориентации, все чаще рассматривают свой бизнес как систему партнерских взаимоотношений. Вместо того чтобы ограничиваться работой с промежуточными поставщиками, дистрибьюторами и покупателями, они анализируют всю цепочку создания ценности, все связи между сырьем, полуфабрикатами и готовыми изделиями и процессы их движения к конечным потребителям. Такие компании учитывают интересы поставщиков своих непосредственных поставщиков и интересы покупателей своих непосредственных покупателей. Они анализируют сегменты рынка и рассматривают различные способы продажи, дистрибуции и обслуживания своих товарных предложений.

Убежденный в том, что DVD станут основным домашним носителем видеофильмов в будущем, основатель *Netflix* Рейд Хастингс придумал в 1997 г. новую схему предоставления видео напрокат, принципиально отличную от той, которую использовал тогдашний лидер рынка фирма *Blockbaster*. Прочная лояльность клиентов *Netflix* и информация «из уст в уста» о компании являются результатом умелых маркетинговых усилий: установление умеренной абонентской платы ($9 в месяц), отсутствие штрафов за позднее возвращение, доставка диска по почте в течение суток, наличие обширного каталога из более чем 100 тыс. названий фильмов и библиотеки из 12 000 фильмов и телепередач. Компания имеет также собственное программное обеспечение, позволяющее покупателям легко находить старые фильмы и обнаруживать новые. Для улучшения качества поиска *Netflix* потратила миллион долларов на организацию конкурса, привлекшего тысячи участников. Команда победителей состояла из семи человек с разным жизненным опытом и профессиональными навыками, предложение которых позволяло повысить эффективность рекомендаций *Netflix* в два раза. В условиях возросшей конкуренции со стороны тысяч киосков компании *Redbox*, предлагающих DVD напрокат, *Netflix* стремится уделять больше внимания ассортименту видео и механизмам мгновенной доставки. Но компания по-прежнему наращивает прибыль от предоставления DVD напрокат своим 11 млн клиентам. Успех *Netflix* привлек внимание Голливуда. Онлайновое сообщество клиентов компании, читающих рецензии и распространяющих свои отзывы, может стать важным источником формирования «фан-клубов» новых фильмов.[1]

Сегодня компании уже просто обязаны создавать постоянно развивающиеся партнерские сети и управлять ими. В этой главе мы рассмотрим стратегические и тактические аспекты маркетинговых каналов и партнерских сетей. В гл. 16 будут проанализированы такие участники каналов распределения, как розничные торговцы, оптовые торговцы и дистрибьюторские агентства.

МАРКЕТИНГОВЫЕ КАНАЛЫ И ПАРТНЕРСКИЕ СЕТИ

Большинство производителей не продают свои товары напрямую конечным пользователям; между ними находится целый ряд посредников, выполняющих разнообразные функции. В совокупности посредники образуют маркетинговый канал (известный также как торговый канал, или канал распределения). Формально **маркетинговый канал** представляет собой совокупность взаимозависимых организаций, делающих товар или услугу доступными для использования или потребления. Маркетинговые каналы — это весь комплекс путей, которыми товары или услуги попадают к покупателям, а затем и к конечным потребителям.[2]

Часть посредников, и прежде всего оптовые и розничные торговые организации, покупают товар, получают на него право собственности и перепродают дальше по цепочке (их называют *торговыми посредниками*). Другие — брокеры, представители производителя, торговые агенты — вступают в контакты с покупателями от имени компании-поставщика. Их деятельность не связана с переходом права собственности на товар; их называют *агентами*. Третьи, такие как транспортные компании, независимые склады, банки, рекламные агентства, принимают участие в процессе распределения товаров, но не получают ни права собственности на них, ни права заключения сделок; они называются *вспомогательными организациями*.

Каналы всех типов играют важную роль в успехе компании и влияют на все прочие маркетинговые решения. Маркетологи должны оценивать их в контексте всего процесса, посредством которого осуществляются производство, дистрибуция, продажа и сервис товара. Мы рассмотрим эти вопросы в следующих разделах.

О ВАЖНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ

Система маркетинговых каналов — это совокупность применяемых фирмой каналов распределения. Решения относительно этой системы — одни из самых важных, принимаемых менеджерами. В США суммарная прибыль, получаемая всеми участниками каналов распределения, составляет от 30 до 50% от конечной цены реализации. Для сравнения: доля рекламы в конечной цене обычно составляет 5–7%.[3] Но за маркетинговыми каналами стоят еще и огромные альтернативные издержки. Одна из их главных ролей состоит в превращении потенциальных покупателей в реальных заказчиков. Маркетинговые каналы должны не только *обслуживать* рынки, но и *создавать* их.[4]

Решение о выборе маркетинговых каналов определяет основное направление всех остальных маркетинговых усилий. Политика ценообразования компании во многом зависит от того, работает ли она с посредниками, ориентированными на массовый рынок, или ее товары продаются исключительно в бутиках. Степень подготовки и мотивация дилеров влияют на решения производителя об организации торгового персонала и рекламы. Кроме того, решения фирмы относительно маркетинговых каналов часто предполагают долговременные обязательства перед другими компаниями, а также целый спектр политик и процедур. Когда производитель автомобилей подписывает соглашение с независимыми дилерами, он утрачивает возможность заменить их в любой момент собственными представительствами. Но в то же время сам выбор каналов зависит от маркетинговой стратегии компании в вопросах сегментирования, нацеливания и позиционирования. Фирмы, придерживающиеся холистических воззрений, гарантируют, что маркетинговые решения во всех этих разных областях принимаются для совместной максимизации ценности.

При управлении своими посредниками фирма должна принять решение о пропорциональном соотношении между маркетингом проталкивания и маркетингом привлечения. При **стратегии проталкивания** производитель пытается, опираясь на свой торговый персонал и финансовые ресурсы, убедить посредников приобретать, продвигать и реализовывать товар конечным пользователям. Данная стратегия уместна в тех случаях, когда в товарной категории имеет место низкая лояльность торговым маркам, выбор марки происходит непосредственно в магазине, покупки носят импульсный характер, а выгоды товара хорошо понятны покупателю. **Стратегия привлечения** покупателей предполагает, что производитель с помощью рекламы и стимулирования сбыта побуждает потребителей обращаться за товаром к посредникам, что заставляет последних заказывать товар у производителя. Данная стратегия целесообразна в тех случаях, когда для товарной категории характерны сильная лояль-

ность покупателей торговым маркам и высокая степень вовлечения покупателя в процесс покупки, а также когда покупатели выбирают марку товара еще до похода в магазин. Компании с наиболее развитым маркетингом, такие как *Nike*, *Intel* и *Coca-Cola*, с успехом применяют и ту и другую стратегию. Стратегия проталкивания наиболее эффективна, когда она дополняется хорошо разработанной и правильно реализуемой стратегией привлечения, которая активизирует покупательский спрос. С другой стороны, без хотя бы минимального интереса потребителей может быть очень сложно добиться одобрения и поддержки канала, и наоборот.

ГИБРИДНЫЕ КАНАЛЫ И МНОГОКАНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Сегодня успешные компании используют гибридные каналы и многоканальный маркетинг, позволяющий увеличивать число каналов выхода на любой рынок. Гибридные каналы или многоканальный маркетинг возникают тогда, когда одна фирма использует два или более маркетинговых канала для охвата сегмента покупателей. *HP* использовал своих торговых агентов для продаж крупным покупателям, телефонный маркетинг — для продаж клиентам среднего размера, рекламу по почте — для продаж мелким покупателям, ритейлеров — для продаж индивидуальным пользователям ПК и Интернет — для продаж специализированных устройств. Многоканальный маркетинг использует также и компания *Philips*.

Philips

Голландская фирма *Royal Philips Electronics* — один из ведущих мировых и крупнейший в Европе производитель электронной техники. В 2009 г. ее товарооборот составил более $66 млрд. Продукция *Philips* направляется к потребителям по разным каналам, главным образом через местных и международных ритейлеров. Компания предлагает широкий ассортимент товаров с разными уровнями цены/ценности, используя разные модели дистрибуции, включая оптовиков, розничные сети, независимых покупателей и небольшие специализированные магазины. Чтобы работать с этими каналами наиболее эффективно, *Philips* создала структуру, объединяющую ее розничных покупателей, во главе с менеджерами по работе с ключевыми глобальными клиентами, такими как *Best Buy*, *Carrefour*, *Costco*, *Dixons* и *Tesco*. Подобно многим современным фирмам, *Philips* также осуществляет продажи через свой онлайновый магазин и через многих онлайновых ритейлеров.[5]

В многоканальном маркетинге каждый канал нацеливается на свой сегмент покупателей или на особую потребность покупателей и доставляет нужные товары в нужное место наиболее подходящим способом с минимальными издержками. Когда этого не происходит, в канале может произойти конфликт, возникнуть чрезмерные издержки или неудовлетворенный спрос. Созданная в 1976 г., *Dial-a-Mattress* успешно росла в течение трех десятилетий, продавая свои матрасы сначала по заказам по телефону, а затем через Интернет. Однако попытка начать работать через городские магазины окончилась неудачей. Магазины, открытые на городских окраинах (аренду помещений в центре города менеджеры сочли слишком дорогой), не привлекали достаточного притока покупателей. В конце концов компания объявила себя банкротом.[6]

С другой стороны, когда крупная фирма по продажам по каталогам и через Интернет инвестировала большие средства в традиционные магазины, она добилась совсем других результатов. Покупатели, проживавшие вблизи магазинов, реже делали заказы по каталогам, но покупки через Интернет остались на прежнем уровне. Как оказалось, покупатели, которым нравилось тратить время на шопинг, с удовольствием использовали каталоги или посещали магазины и продажи через эти каналы не изменились. В то же время покупатели, использовавшие Интернет, были более сосредоточены на совершении покупок и заинтересованы в результативности своих усилий, и поэтому открытие магазинов повлияло на их заказы незначительно. Случаи возврата и обмена товаров в магазинах участились по причине доступности этих торговых точек, но дополнительные покупки, совершавшиеся покупателями, возвращавшими или обменивавшими товар, компенсировали снижение доходов.

Компаниям, использующим гибридные каналы, следует убедиться в том, что они работают хорошо и соответствуют методам ведения бизнеса, предпочитаемым ее покупателями. Покупатели со своей стороны ожидают *интеграции каналов*, характеризующейся следующими признаками:

- Возможность заказа товара через Интернет и его получения в удобном для клиента месте.

- Возможность возврата заказанного через Интернет товара через ближайший магазин розничной торговли.
- Возможность получения скидок с учетом как онлайновых, так и обычных покупок.

Рассмотрим конкретный пример компании, с успехом управляющей своими многочисленными каналами.

REI

REI, фирма по продаже снаряжения для активного отдыха, регулярно получает похвалы аналитиков отрасли за умелую интеграцию разных каналов: традиционных магазинов, веб-сайта, интернет-киосков, почтовых каталогов, фирменных магазинов сниженных цен и бесплатного номера справочного телефона. Если необходимого товара нет в наличии, можно тут же с помощью компьютерного терминала оформить заказ через Интернет (если покупатель плохо знаком с Интернетом, за него это сделает продавец). Что интересно, *REI* не только направляет посетителей обычных магазинов на свой сайт в Интернете, но и приглашает пользователей сайта посетить свои магазины. К примеру, если покупатель, просматривая сайт, останавливается на каталоге рюкзаков, у него на экране может появиться реклама проходящей в магазинах акции по продвижению туристических ботинок. Результаты использования множественных каналов говорят сами за себя: как оказалось, за два года покупатели *REI*, пользующиеся двумя разными каналами, потратили на 114% больше, чем покупатели, ограничивающиеся одним каналом, а в случае с тремя каналами эта сумма возрастает на 48% по сравнению с двумя.[7]

ПАРТНЕРСКИЕ СЕТИ

В концепции цепочки поставок рынок рассматривается как конечный пункт назначения товара, а потоки линейны. Однако на самом деле компания должна отталкиваться именно от целевого рынка и лишь затем разрабатывать цепочку, начиная как бы с конца. Такой подход получил название **планирования цепочки формирования спроса**.[8]

С еще более общей точки зрения компанию можно рассматривать как центр **партнерской сети** — системы партнерств и альянсов, которую фирма формирует для создания, расширения и предоставления своих предложений. Партнерская сеть включает поставщиков фирмы и поставщиков этих поставщиков, а также ее непосредственных покупателей и конечных потребителей. В партнерскую сеть также входят такие значимые организации, как исследовательские центры университетов, государственные сертифицирующие организации и т. п.

Компании необходимо координировать их действия с тем, чтобы предоставлять целевому рынку максимально ценные товары или услуги. *Oracle* использует рекомендации своих 5,2 млн помощников-программистов и идеи дискуссионных форумов для разработки новых программных продуктов.[9] *Apple* имеет собственную организацию Developer Connection из более чем 50 тыс. членов, которые занимаются разработкой программных приложений для iPhone и других устройств.[10] Этим разработчикам достается 70% дохода, полученного от реализации их продуктов, а 30% дохода остается у *Apple*.

Планирование цепочки формирования спроса дает определенные преимущества.[11] Во-первых, если компания намерена произвести прямую или обратную интеграцию, она может оценить, в каком направлении происходит получение наибольшей прибыли (вверх или вниз по цепочке). Во-вторых, возрастает осведомленность компании о проблемах, возникающих в различных звеньях цепочки поставок и ведущих к внезапному изменению издержек, цен или поставок. В-третьих, компания может предложить партнерам организацию взаимодействия через Интернет, чтобы быстрее осуществлять коммуникации, транзакции и платежи; это приведет к снижению затрат, ускорению поступления информации и увеличению точности. С развитием Интернета отношения между фирмами становятся более развитыми и сложными. Например, компания *Ford* не только управляет многочисленными цепочками поставок, но и поддерживает или использует много *B2B*-сайтов по мере возникновения потребностей.

Управление партнерскими сетями потребовало от компаний увеличения инвестиций в информационные технологии и программное обеспечение. Они пользуются услугами *SAP*, *Oracle* и других фирм для создания всеобъемлющих *систем планирования ресурсов предприятия* (*enterprise resource planning, ERP*), с помощью которых осуществляется управление денежными потоками, производством, человеческими ресурсами, закупками и другими важными функциями в рамках единой структуры. Они надеются положить конец системе разрозненных хранилищ ин-

формации (для каждого отдела своих) и успешнее осуществлять стержневые бизнес-процессы. Однако в большинстве случаев компании все еще очень далеки от истинно всеобъемлющей системы ERP.

Маркетологи, со своей стороны, традиционно концентрировались на той части партнерской сети, которая лежит ближе к клиенту. Можно ожидать, что в будущем они проявят бóльший интерес к деятельности находящихся «выше по течению» партнеров и станут «менеджерами сети», а не просто менеджерами товаров и менеджерами по работе с клиентами.

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ

Зачем производителю делегировать часть функций по продаже товаров посредникам? Ведь это означает, что он в какой-то мере утрачивает контроль того, как и кому реализуется продукция. Дело в том, что обращение к услугам посредников сулит производителю определенные преимущества. Обычно посредники достигают непревзойденной эффективности в доведении товаров до целевых рынков. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и масштабу деятельности посредники, как правило, обеспечивают компаниям-поставщикам значительно большие доходы, чем если бы производители занимались распределением самостоятельно.[12]

Многие производители не имеют достаточных финансовых ресурсов и опыта для осуществления прямого маркетинга. Для *William Wrigley Jr. Company* было бы неразумно открывать по всему миру маленькие магазины по продаже жевательной резинки или продавать свою продукцию по почтовым заказам. Компании намного проще работать через обширную сеть частных дистрибьюторских организаций. Даже *Ford* было бы непросто взять на себя задачу, выполняемую ее 12 тыс. дилеров.

ФУНКЦИИ И ПОТОКИ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Задача маркетингового канала заключается в перемещении товаров от производителя к потребителю. Благодаря каналу устраняются разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться. Участники канала распределения выполняют несколько очень важных функций (табл. 15.1).

Некоторые из этих функций (физическое перемещение, передача прав собственности, продвижение) образуют *прямые потоки* видов деятельности, направленные от производителя к покупателю, другие (заказ и оплата) составляют *обратные потоки*, от покупателей к компании. Остальные функции (информационная, ведение переговоров, финансирование и принятие риска) осуществляются в обоих направлениях. На рис. 15.1 представлены пять потоков, возникающих между производителем автопогрузчиков и его покупателями. Если наложить эти схему одна на другую, можно увидеть, насколько сложны даже самые короткие каналы распределения.

Производителю, занимающемуся как выпуском материальных товаров, так и предоставлением услуг, могут понадобиться три канала: *ка-*

Таблица 15.1

Функции участников канала распределения

• Сбор информации о потенциальных и существующих покупателях, конкурентах и других субъектах и факторах маркетинговой среды
• Разработка и распространение убедительных коммуникаций, направленных на стимулирование покупок
• Достижение согласия по ценовым и другим вопросам для обеспечения передачи прав владения или распоряжения товаром
• Размещение заказов на производство товаров
• Изыскание денежных средств, необходимых для финансирования запасов, возникающих на различных уровнях маркетингового канала
• Принятие на себя рисков, связанных с функционированием канала
• Обеспечение последовательного хранения и физического перемещения товаров
• Перевод денег покупателей на счета производителя через банки и другие финансовые учреждения
• Передача прав владения товаром от одного физического или юридического лица к другому

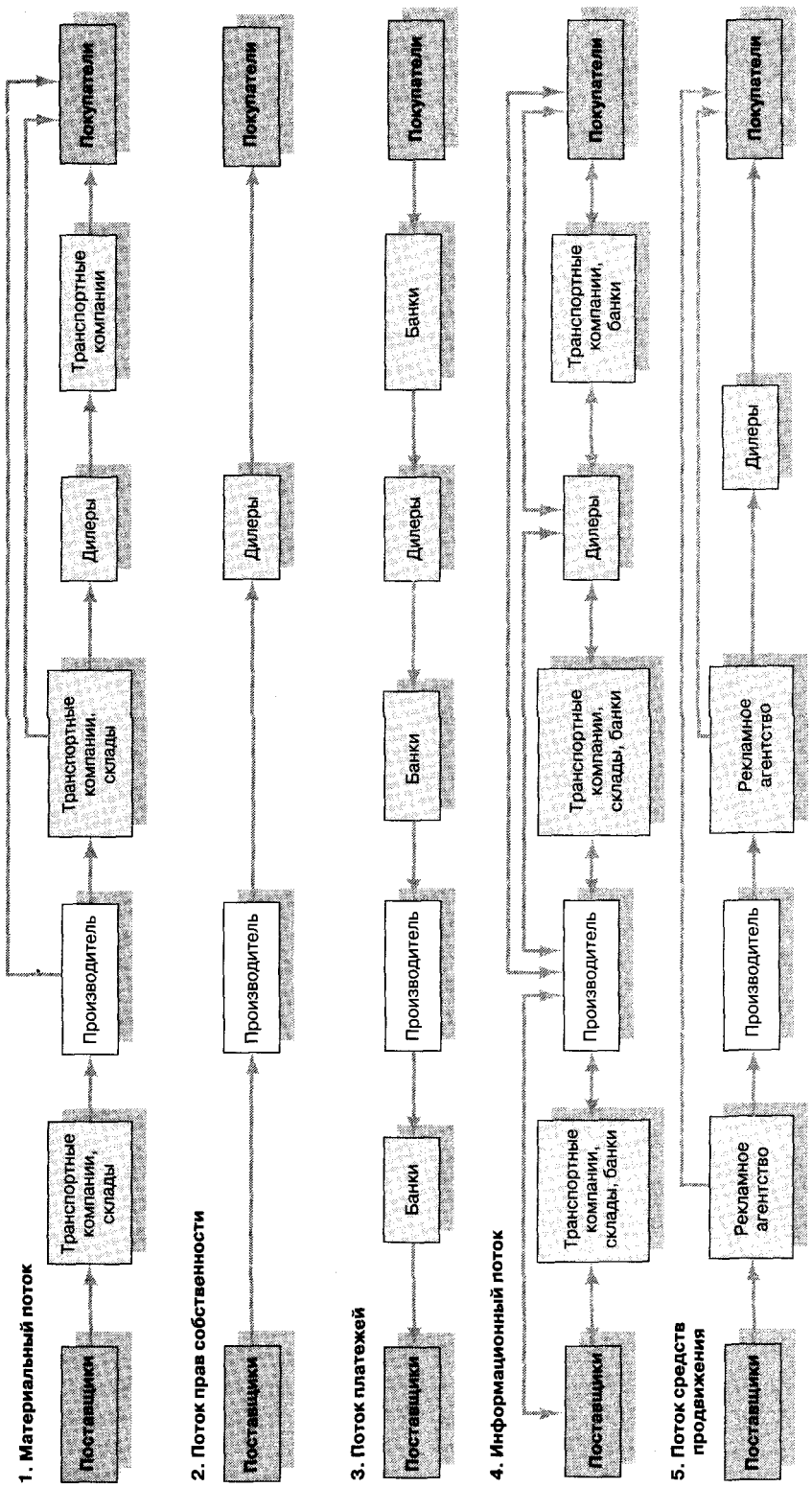


Рис. 15.1. Пять различных потоков в канале распределения автопогрузчиков

нал продаж, канал доставки и сервисный канал. Так, компания *Nautilus Group* в качестве каналов продаж своих тренажеров «Bowflex» использовала телемагазины, телефон и Интернет, в качестве канала доставки — услуги службы *UPS*, а ее сервисный канал образовывали местные мастера-ремонтники. Когда объем продаж перестал отвечать целям компании, *Nautilus* добавила к каналам продажи розничные магазины. А когда на рынке появился конкурент, который в нарушение патента *Nautilus* выпустил в розничную продажу тренажеры аналогичной конструкции, компания стала продавать в магазинах целые тренажерные комплексы своей марки.

Поэтому главный вопрос состоит не в том, *должны* ли в компании выполняться функции маркетинговых каналов (безусловно, должны), а в том, *кто* будет их осуществлять. Все функции каналов имеют несколько общих характеристик: ограниченность используемых ресурсов; повышение эффективности при специализации; возможность распределения между различными участниками канала. Если производитель передает часть функций по распределению посредникам, его затраты (а значит, и отпускные цены) уменьшаются (даже с учетом того, что партнеры по каналу взимают за услуги определенную плату). Следовательно, если посредники способны действовать более эффективно, чем производитель, конечная цена товара для потребителей должна быть ниже. В некоторых случаях определенные функции распределения выполняют сами потребители, и тогда они должны получать еще более низкие цены.

Таким образом, вопрос о том, что важнее, маркетинговые функции или выполняющие их организации, в произвольный момент времени решается в пользу первых. Изменения в посреднических организациях во многом отражают появление новых, более производительных способов объединения или, наоборот, разделения экономических функций по предоставлению разнообразных товаров целевым покупателям.

УРОВНИ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Производитель и конечный покупатель — неотъемлемые составляющие любого канала. Длина канала определяется числом участвующих в нем промежуточных посредников. На рис. 15.2, *а* представлено несколько имеющих различную протяженность маркетинговых каналов потребительских товаров.

Канал нулевого уровня (называемый также **прямым маркетинговым каналом**) состоит из производителя, который реализует произведенные товары непосредственно конечным покупателям. Всем известные примеры такого канала — торговля товарами вразнос, презентации на дому, посылочная торговля, телемаркетинг, телевизионные магазины, продажи в Интернете и через принадлежащие поставщику магазины. К примеру, традиционно распространители компании *Avon* продают косметику лично конечным покупателям; *Franklin Mint* принимает заказы на разные коллекционные изделия почтой; *Verizon* по телефону сообщает о своих услугах потенциальным абонентам и предлагает дополнительное обслуживание существующим; *Time-Life* продает аудио- и видеозаписи с помощью коротких или длинных рекламных роликов-телемагазинов; *Red Envelope* торгует подарочными товарами в Интернете; *Apple* продает компьютеры и другую бытовую электронику через свои фирменные магазины. Теперь многие из этих фирм продают свои товары напрямую покупателям сразу через несколько каналов, в том числе через Интернет, по каталогам и т. д.

Одноуровневый канал включает одного торгового посредника, например розничного торговца, *двухуровневый канал* распределения — уже два промежуточных звена (к примеру, на рынках потребительских товаров обычно работают оптовые и розничные организации), *трехуровневый канал* состоит из трех звеньев посредников. Например, в мясоперерабатывающей промышленности между компаниями оптовой и розничной торговли обычно «вклинивается» звено мелкого опта (мелкие оптовики покупают товары у дистрибьюторов и перепродают их небольшими партиями предприятиям розничной торговли). В Японии в каналах распределения продуктов питания насчитывается до шести уровней. С точки зрения производителя, чем больше посредников в канале, тем сложнее ему получать информацию о конечных пользователях и контролировать сбыт.

Маркетинговые каналы распределения, которые обычно используются на рынках товаров производственного назначения, представлены на рис. 15.2, *б*. Производитель промышленных товаров может (используя свой торговый персонал) непосредственно взаимодействовать с компаниями-покупателями или продавать свой товар промышленным дистрибьюторам (организациям, которые затем перепродают товары фирмам-по-

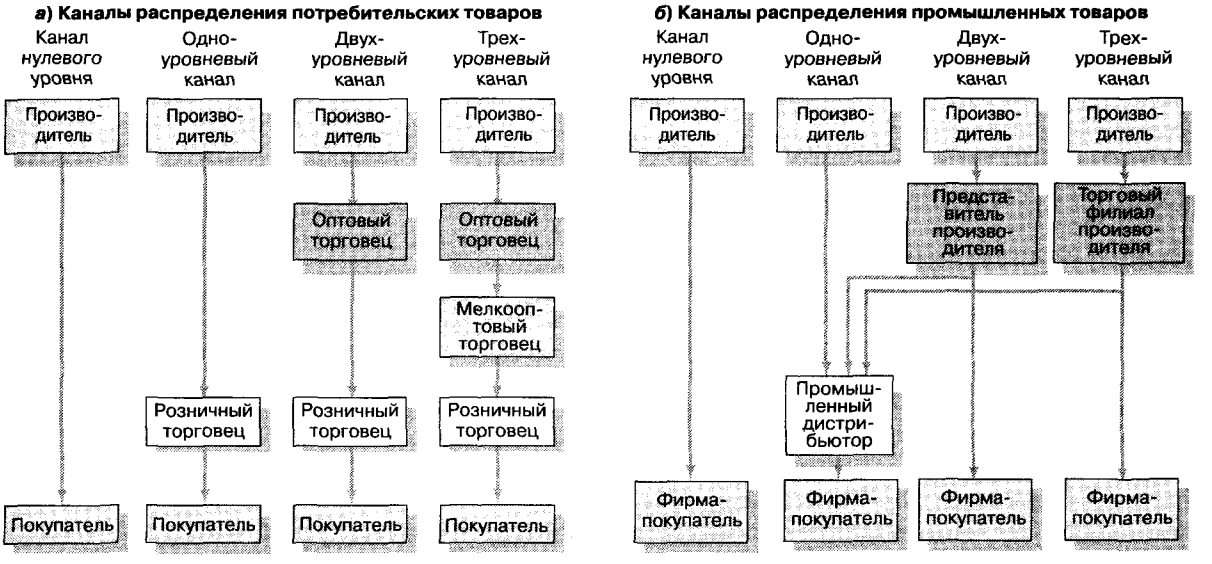


Рис. 15.2. Каналы распределения потребительских и промышленных товаров

купателям). Третий вариант — производитель реализует товары через своих представителей или сбытовые филиалы либо сразу компаниям-покупателям, либо промышленным дистрибьюторам. Такие каналы нулевого, первого и второго уровней являются типичными для большинства отраслей промышленности.

Обычно маркетинговые каналы характеризуются прямым движением товаров от создателя к пользователям, но встречаются и *каналы «обратного хода»*. Они имеют большое значение в следующих случаях: 1) повторное использование товара или тары (например, баки для химикатов, подлежащие повторному использованию); 2) обновление бывших в употреблении изделий (например, печатных плат или компьютеров) с целью их повторной продажи; 3) переработка материала (например, бумаги) и 4) утилизация товара или упаковки (утилизация отходов). Роль посредников в таких каналах играют пункты приема вторичного сырья, организованные производителями, общественные группы и движения, традиционные посредники вроде продавцов безалкогольных напитков, специалисты по сбору мусора, центры по переработке отходов, современные «старьевщики» — компании, торгующие мусором, централизованные склады-предприятия, специализирующиеся на переработке использованных товаров.[13] В этой области в последнее время было предложено много креативных решений, одним из которых является создание *Greenopolis*.

Greenopolis

Greenopolis, созданная корпорацией *Wast Management* после покупки ею компании *Code Blue Recycling*, представляет собой компанию с принципиально новой системой рециклинга, позволяющей потребителям и консорциуму компаний, продающих фасованные потребительские товары (ФПТ), осуществлять замкнутый цикл переработки бытовых отходов. *Greenopolis*, мантра которой формулируется как «Переосмысливай. Перерабатывай. Вознаграждай», имеет в своем составе: 1) многочисленные интерактивные рециклинговые киоски, установленные вблизи торговых предприятий; 2) несколько заводов по переработке упаковочных и иных использованных материалов; 3) схему вознаграждения потребителей за успехи в утилизации отходов и 4) онлайновое сообщество и множество сторонников в социальных сетях. Участвующие в программе ФПГ-компании используют эмблему *Greenopolis* на упаковке своих товаров. Киоски предназначены для сбора упаковки этих товаров, регистрации и вознаграждения сдающих эту упаковку потребителей и последующей утилизации собранных упаковочных материалов. Важно отметить, что *Greenopolis* работает на принципах полной открытости и подотчетности. Инновационная технология киосков позволяет потребителям отслеживать свой вклад в переработку бытовых отходов, а также вознаграждения, предоставляемые им участвующими в этой программе компаниями. В свою очередь, ФПГ-компании также имеют возможность измерять свой вклад в утилизацию упаковочных материалов. Обеспечивая удобство использования своих киосков и делая процедуру сдачи ис-

пользованной упаковки и тары веселой, простой и приносящей моральные и материальные выгоды, *Greenopolis* стремится повысить объемы переработки бытовых отходов и внести свой вклад в охрану окружающей среды.[14]

КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ

По мере развития Интернета и других технологий во многих отраслях экономики — в банковской сфере, страховании, туризме, брокерском деле — появляются новые каналы распределения. К примеру, компания *Kodak* предлагает своим покупателям четыре способа печати цифровых фотографий: мини-лаборатории в торговых центрах, домашние принтеры, онлайновые услуги на сайте *Ofoto* и киоски самообслуживания. *Kodak*, имеющая 80 тыс. киосков самообслуживания, зарабатывает деньги и на изготовлении фотографий, и на поставках химикатов и бумаги, необходимых для печатания снимков.[15]

Маркетинговые каналы находят применение и в «маркетинге личностей». Помимо концертов, спектаклей и телепередач певцы, комики, музыканты и другие артисты могут стремиться к онлайновому охвату своих потенциальных и существующих поклонников разными способами: через собственные веб-сайты, такие социальные сети, как Facebook и Twitter, и через веб-сайты независимых организаций. Политики для лучшего донесения своих идей до избирателей также должны использовать целый комплекс каналов: средства массовой информации, митинги, короткие анонсы на телевидении, адресную рассылку, наружную рекламу, рассылки по факсу и электронной почте, веб-сайты.

Некоммерческие организации сферы услуг решают сходные проблемы: школы создают «системы предоставления знаний», а организации здравоохранения — «системы восстановления здоровья». Для того чтобы максимально широко охватить целевую аудиторию, представители сектора услуг в мельчайших деталях продумывают характер и принципы размещения своих агентств.

Cleveland Clinic

Одно из крупнейших и наиболее уважаемых медицинских учреждений США *Cleveland Clinic* предоставляет своим пациентам лечение в разных формах и в разных условиях. В расположенных в г. Кливленде 50 корпусах *Cleveland Clinic* осуществляется лечение пациентов, проводятся исследования и предоставляются образовательные услуги. Кроме того, компания управляет 15 центрами первичной медицинской помощи семьям, открытыми в разных районах города. Восемь больниц осуществляют лечение пациентов, проживающих на северо-востоке штата Огайо. Эти лечебные заведения реализуют образовательные программы и занимаются бесплатной диспансеризацией населения. *Cleveland Clinic* также предлагает медицинские услуги во Флориде, Торонто, а с 2012 г. и в Абу-Даби. Она имеет комплекс надежных онлайновых медицинских услуг для пациентов и для врачей и устанавливает партнерские отношения с *Google* и *Microsoft* для более активного использования Интернета.[16]

РЕШЕНИЯ О СТРУКТУРЕ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Создание системы маркетинговых каналов включает анализ потребностей покупателей, постановку целей канала, определение основных вариантов канала и их оценку.

АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ К УРОВНЮ СЕРВИСА

Покупатели могут выбирать наиболее предпочтительные каналы с учетом цены, товарного ассортимента или удобства использования, а также целей совершения покупки (экономической, социальной или эмпирической).[17] Как и в случае с товарами, здесь также существует деление рынка на сегменты, и маркетологам необходимо помнить, что разные покупатели имеют в процессе совершения покупки разные потребности.

Обследование 40 ритейлеров продуктов питания и одежды во Франции, Германии и Великобритании показало, что они обслуживали покупателей трех типов: 1) покупателей сервиса/качества, которых интересовало в первую очередь разнообразие и характеристики товаров и сервиса; 2) покупателей цены/ценности, которые больше всего были озабочены разумным расходованием денег, и 3) покупателей принадлежности, которые главным образом искали магазины, подходящие людям, подобным им самим, или группам, к которым они хотели бы присоединиться. Как видно из рис. 15.3, профили покупателей на трех рынках оказались разными: во Франции покупатели ценили прежде всего сервис и качество,

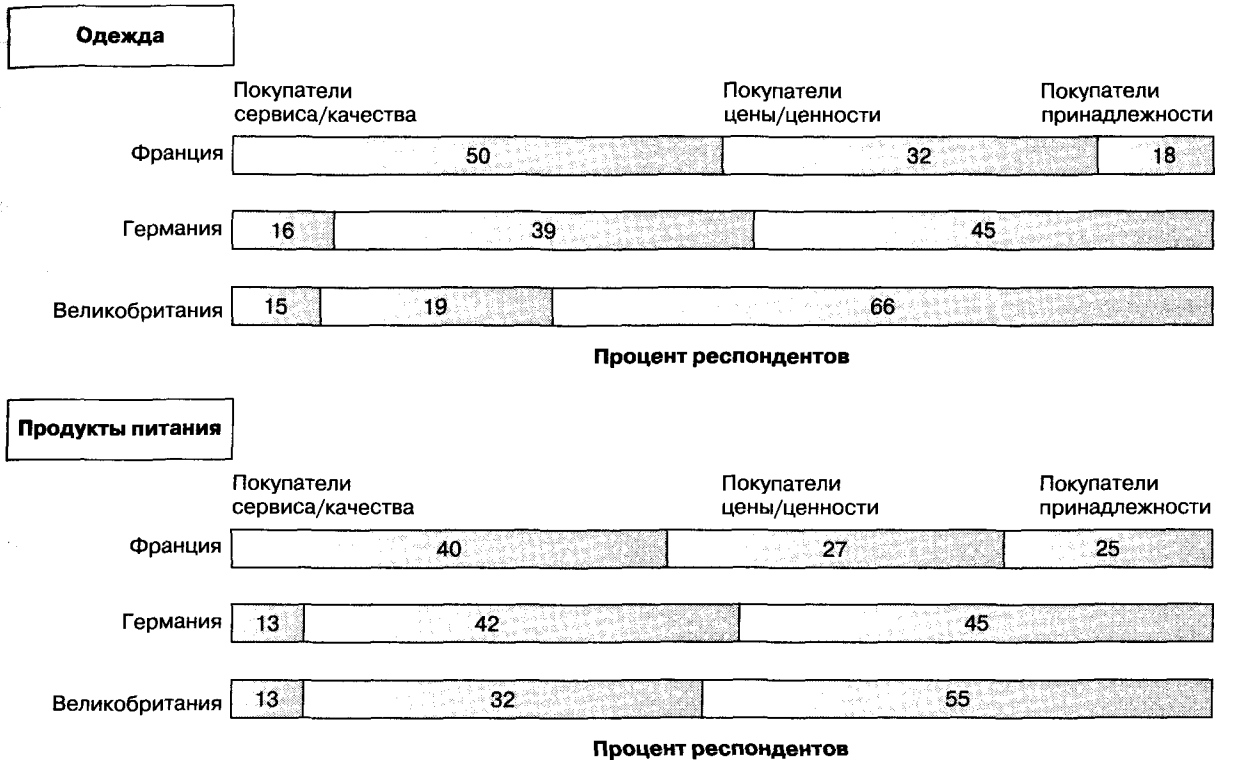


Рис. 15.3. Что ценят европейские потребители

Источник: Peter N. Child, Susanne Heywood, and Michael Kliger, "Do Retail Brands Travel?" *The McKinsey Quarterly*, 2002, Number 1, pp. 11–13. Все права зарегистрированы. Печатается с разрешения *McKinsey & Company*.

в Великобритании — *принадлежности*, а в Германии — цену и ценность.[18]

Один и тот же потребитель может пользоваться разными каналами в разных целях. Например, прежде чем заказывать машину в Интернете, потребитель может изучить каталог или поучаствовать в тест-драйве у автомобильного дилера.

Выбор покупателем канала зависит и от типа приобретаемого товара. Некоторые потребители готовы «подняться» до розничных торговцев, торгующих дорогими и престижными товарами, такими как часы «TAG Heuer» или клюшки для гольфа «Callaway», и они же могут «опуститься» до торговцев-дисконтеров, если речь идет о бумажных полотенцах, стиральном порошке или витаминах.[19]

Создание маркетингового канала начинается с определения требований целевых покупателей к уровню сервиса (объему и качеству предоставляемых услуг. В уровне сервиса выделяют пять составляющих.

1. **Размер партии.** Количество одного и того же товара, которое типичный покупатель может приобрести за один раз. При закупке автомобилей компания *Hertz* (прокат автомашин) предпочитает каналы, позволяющие покупать крупные партии, тогда как типичная семья обратится к услугам канала, обеспечивающего покупку-продажу всего одного автомобиля.
2. **Время ожидания и доставки.** Среднее время, в течение которого покупателям канала приходится ожидать получения товара. Покупатели все чаще предпочитают быструю доставку.
3. **Удобство расположения.** В какой степени маркетинговый канал облегчает покупателю покупку изделия? *Toyota*, например, предлагает больше удобств, чем *Lexus*, поскольку у нее больше дилеров, что позволяет покупателям экономить время и деньги на поиске и поездках при совершении покупки и последующем техобслуживании.
4. **Разнообразие товаров.** Имеется в виду широта товарного ассортимента внутри маркетингового канала. Покупатели обычно предпочитают иметь дело с торговцами, предлагающими широкий выбор товаров (повышается вероят-

ность удачного приобретения), хотя иногда предоставление слишком широкого выбора может иметь негативные последствия.[20]

5. **Сервисная поддержка.** Услуги, обеспечиваемые каналом: предоставление кредита, доставка товара, установка, ремонт. Чем больше сервисная поддержка, тем больший объем работы выполняет канал.[21]

При формировании маркетинговых каналов необходимо учитывать, что повышение уровня сервиса означает увеличение затрат внутри канала, а значит, и возрастание цен на товары (услуги) для покупателей. Разные покупатели имеют разные потребности в обслуживании. Успех магазинов, торгующих потребительскими товарами по относительно низким ценам (так называемых дисконтеров), показывает, что многие потребители готовы поступиться сервисом ради экономии денег.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ

Цели маркетингового канала определяются с позиции обеспечения необходимого уровня сервиса. В условиях конкуренции участники канала должны осуществлять свои функции таким образом, чтобы минимизировать общие затраты и в то же время обеспечивать необходимый уровень обслуживания.[22] Обычно выделяют несколько сегментов рынка с разными потребностями в сервисе. Чтобы планирование оказалось эффективным, необходимо определить, какие именно сегменты следует обслуживать и какие каналы использовать в каждом конкретном случае.

Цели канала зависят и от характеристик товара. Скоропортящиеся товары требуют прямого маркетинга. Для громоздких товаров, например стройматериалов, требуются каналы, в которых продукция на пути от производителя к покупателю преодолевает минимальное расстояние и требует минимального объема погрузочно-разгрузочных и складских работ. Нестандартные товары (собранная на заказ техника) продаются напрямую через торговых представителей поставщика. Товары, которые требуют установки и/или обслуживания со стороны фирмы, скажем системы охлаждения или обогрева, обычно продаются и обслуживаются самим производителем или его франчайзинговыми дилерами. Контракты на поставку промышленного оборудования высокой стоимости (генераторы, турбины) чаще всего заключаются непосредственно торговым персоналом фирмы, без участия посредников.

Структура канала должна учитывать также специфику внешней среды. При ухудшении экономической ситуации производители стремятся доставлять товары к месту продажи кратчайшим путем и исключают некоторые услуги, стремясь сохранить конечную цену продукции на прежнем уровне. На каналы распределения оказывают влияние и законодательные акты. Так, законы США запрещают использование каналов распределения, ограничивающих конкуренцию или направленных на установление монополии.

При выходе на новые рынки фирмы обычно пристально наблюдают за тем, что делают другие фирмы. Французская *Auchan* рассматривала присутствие своих конкурентов-соотечественников *Leclerc* и *Casino* в Польше как ключевой аргумент в пользу выхода на этот рынок.[23] Цель *Apple* по предоставлению покупателям динамичного опыта совершения покупки не могла быть достигнута с помощью существующих каналов, и поэтому компания решила открыть сеть своих собственных магазинов.[24]

Магазины Apple

Когда в 2001 г. *Apple* открыла свои первые магазины, многие сомневались в наличии у них хороших перспектив, а журнал «BusinessWeek» даже опубликовал статью под заголовком «Прости, Стив, но у магазинов *Apple* нет будущего». Через пять лет *Apple* торжественно открыла свой новый магазин на Манхэттене. В 2009 г. суммарный доход от 275 магазинов достиг $6,6 млрд, что составило почти 20% общего дохода. компании. Ежегодные продажи магазинов *Apple* в расчете на один квадратный фут оцениваются примерно в $4700. Для сравнения: у *Fifth Avenue* этот показатель равен $35 тыс., у *Tiffany* — $2666, у *Best Buy* — $930, а у *Saks's* — $362. Но с любой точки зрения магазины *Apple* добились замечательного успеха. Призванные подкреплять восхищение брендом, они позволяют посетителям видеть и опробовать продукцию *Apple* — и ощущать все то, что она может для них делать. Все это повышает вероятность превращения посетителей в покупателей. Магазины предлагают технически подкованным покупателям презентации новых продуктов и специализированные семинары; полный ассортимент всех изделий, программных приложений и аксессуаров *Apple*; имеется также Genius Bar, в котором всегда находится консультант *Apple*, готовый оказать посетителям техническую помощь, причем часто совершенно бесплатно. Хотя работа этих магазинов вызывает

неудовольствие многих ритейлеров, *Apple* активно пытается сглаживать разногласия с ними, оправдывая свое решение естественным ходом эволюции существующего онлайнового канала продаж.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ВАРИАНТОВ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

В качестве канала распределения может быть выбран торговый персонал или агент, дистрибьютор, дилер, адресная рассылка, телемаркетинг, Интернет. У каждого есть свои преимущества и недостатки. Торговый персонал можно использовать для продажи сложных товаров и заключения крупных сделок, но это дорогостоящий канал. Интернет дешевле, но с его помощью невозможно предлагать сложные товары. Дистрибьюторы могут обеспечить большой объем продаж, но у компании не будет прямого контакта с покупателями.

Проблема усугубляется тем фактом, что большинство компаний использует целый комплекс каналов. В принципе, каждый канал должен быть направлен на свой сегмент покупателей и предоставлять необходимые товары с наименьшими затратами. Если этого не происходит, значит, имеет место конфликт каналов и избыточные издержки.

Рассматриваемые варианты канала характеризуются тремя основными элементами: типом посредников, их необходимым количеством, а также условиями работы и ответственностью каждого участника канала.

ТИПЫ ПОСРЕДНИКОВ. Компании необходимо определить, какие из доступных типов посредников могут обеспечить эффективное функционирование ее канала.

Рассмотрим варианты каналов, которые может выбрать компания, производящая автомобильные сотовые телефоны:

- Продажа товара производителям автомобилей с целью включения в комплектацию машин в качестве оригинального оборудования.
- Реализация товара автомобильным дилерам.
- Продажа товара розничным продавцам автомобильного оборудования через собственный торговый персонал либо через дистрибьюторов.
- Продажа товара специализированным торговцам телефонами через собственный персонал либо через посредников.
- Организация почтовой торговли по каталогу.
- Продажа товара через торговцев бытовой электроникой, таких как *Best Buy*.

Подобно *Netflix* компании должны искать инновационные маркетинговые каналы. *Columbia House* успешно торговала музыкальными альбомами по почте и через Интернет. Другие торговцы, а именно *Harry and David* и *Calyx & Corolla*, творчески подошли к распределению соответственно фруктов и цветов, организовав прямые поставки.

В некоторых случаях компании-производителю приходится останавливать свой выбор на нестандартных маркетинговых каналах (когда взаимодействие с основными каналами сопряжено с трудностями или высокими издержками). Преимущество нестандартного канала состоит в том, что поставщику хотя бы на первых этапах его использования удается уменьшить остроту конкуренции. Так, неудовлетворенная показателями продаж недорогих наручных часов «Timex» в обычных часовых магазинах, компания *U. S. Time Company* предложила часы магазинам, специализирующимся на торговле широким ассортиментом потребительских товаров. Разочарованная результатами использования своего печатного каталога, который выглядел старомодным и непрофессиональным, электротехническая компания *Display Supply & Lighting* создала интерактивный онлайновый каталог, который позволил снизить издержки, ускорить процесс продаж и увеличить доходы.[25]

КОЛИЧЕСТВО ПОСРЕДНИКОВ. Компании предстоит принять решение о количестве посредников на каждом уровне канала, т. е. выбрать один из трех видов распределения — эксклюзивное, селективное или интенсивное.

При **эксклюзивном распределении** количество посредников жестко ограничено. Такой тип распределения применяется, когда производителю необходимо контролировать уровень сервиса и работу продавцов в целом. Обычная практика в данном случае — заключение *эксклюзивных дилерских соглашений*. Предоставляя право эксклюзивного распределения, производитель надеется на организацию агрессивного и профессионального сбыта. Между участниками канала, как правило, складываются тесные партнерские взаимоотношения. Эксклюзивное распределение используется в торговле новыми автомобилями, крупными электробытовыми приборами, отдельными марками женской одежды. Эксклюзивные

соглашения между поставщиками и розничными посредниками — это основа существования специализированных торговцев, стремящихся выделиться в мире, которым движет в первую очередь цена.[26] Так, итальянский Модный дом *Gucci* некоторое время выдавал лицензии на использование своей марки и реализацию фирменной одежды всем подряд — в том числе магазинам сниженных цен. В результате имидж бренда сильно пострадал. Руководство компании решило прекратить контракты со сторонними поставщиками, самостоятельно взяться за распределение и открыть сеть фирменных магазинов в надежде вернуть марке былую роскошь.[27]

При **селективном распределении** количество посредников увеличивается, но участниками канала становятся все-таки не все желающие. Такая схема используется утвердившимися на рынке компаниями и новыми компаниями, ищущими себе дистрибьюторов. Компания получает возможность сконцентрировать усилия на ограниченном числе торговцев; она может расширить присутствие на рынке при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем в случае интенсивного распределения. Хороший пример селективного распределения показывает компания *STIHL*.

Stihl

Компания производит ручной электроинструмент для наружных работ. Все изделия компании выпускаются под одной торговой маркой; производством под частные марки других организаций *Stihl* не занимается. Самые известные товары *Stihl* — цепные пилы, но ассортимент ее продукции расширился, и теперь она производит газонокосилки, вентиляторы, триммеры, отрезные машинки. Компания распространяет свои товары через сеть из семи эксклюзивных дистрибьюторов и пяти собственных маркетинговых и распределительных центров, которые затем распространяют их через сеть из 8 тыс. дилеров. Кроме того, продукция *Stihl* экспортируется из США в 130 стран мира. *Stihl* — единственный производитель электрооборудования для уличных работ, не занимающийся продажей своих товаров через торговцев товарами широкого потребления, каталоги и Интернет.[28]

Интенсивное распределение предполагает стремление производителя обеспечить присутствие своих товаров или услуг в максимально возможном числе торговых точек. Такая практика применяется при распространении табачных изделий, мыла, продуктов питания, жевательной резинки — товаров, при покупке которых потребители уделяют особенное внимание удобству расположения магазинов. Именно эта стратегия обеспечивает выживание магазинам товаров широкого ассортимента, таким как *7-Eleven*, *Circle K*, а также небольшим магазинам *On the Run* при бензозаправочных станциях компании *ExxonMobil*.

Иногда в надежде расширить охват рынка и добиться увеличения объема продаж производители пытаются перейти от эксклюзивного или селективного распределения к интенсивному. Такие действия, как правило, если и имеют, то лишь краткосрочные положительные результаты и со временем могут привести к снижению общей эффективности маркетингового канала. Да, в случае интенсивного распределения доступность товара или услуги увеличивается, но вместе с ней появляется агрессивная конкуренция между розничными торговцами. Если это выливается в ценовую войну, прибыльность розничных торговцев может снизиться, а в этом случае пропадет и интерес к реализации такого товара. Кроме того, возможно сокращение марочного капитала фирмы. После того как *Sears* приобрела дисконтную сеть *Kmart*, *Nike* изъяла все свои товары из магазинов *Sears*, дав ясно понять, что *Kmart* не может торговать фирменной продукцией *Nike*.[29]

УСЛОВИЯ РАБОТЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА. Производитель должен определить права и обязанности участников канала, обеспечить каждому должную поддержку и возможность получения прибыли. К основным элементам «комплекса торговых отношений» относятся ценовая политика, условия продаж, закрепление за торговцами определенных территорий и определение конкретных услуг, которые должна предоставлять каждая сторона.

Ценовая политика требует от поставщика разработки такого прейскуранта и системы скидок и компенсаций, которые оцениваются посредниками как справедливые и способные принести им прибыль.

Условия продаж включают правила осуществления платежей и гарантии производителя. Большинство поставщиков предоставляют скидки при оплате тем дистрибьюторам, которые осуществляют платежи в сжатые сроки. Производители также должны гарантировать оптовой торговле отсутствие дефектов в товарах и отсутствие снижений цен на продукцию. Последнее обстоятельство стимулирует дистрибьюторов закупать большие партии товара.

Закрепление определенной территории — это определение территории, которую будет обслуживать каждый дистрибьютор, и условий, на которых на ней будут работать другие торговые партнеры производителя. Обычно дистрибьюторы хотят получать полное вознаграждение за все продажи на своей территории вне зависимости от того, кто заключал сделки.

Взаимные услуги и ответственность должны быть четко оговорены, особенно с эксклюзивными дистрибьюторами и компаниями, работающими по франчайзингу. Например, компания *McDonald's* предоставляет своим франчайзи помещения, рекламную поддержку, систему учета, обеспечивает обучение сотрудников, управленческие и технические консультации. В свою очередь, компании, приобретающие франшизу, обязаны соответствовать стандартам *McDonald's* в части содержания помещений, участвовать в новых рекламных кампаниях, предоставлять требуемую информацию, закупать продукты у определенных поставщиков.

ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ

Каждый вариант канала распределения необходимо оценить по экономическому критерию, степени контроля и адаптации.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИТЕРИЙ. Каждый вариант организации маркетингового канала характеризуется разным уровнем продаж и затрат. На рис. 15.4 показано, каким образом можно ранжировать шесть различных каналов по критерию добавленной стоимости и затрат на заключение сделки. Например, при продаже товаров производственного назначения стоимостью от $2 тыс. до $5 тыс. затраты на заключение сделки составляют около $500 (через торговых представителей), $200 (через дистрибьюторов), $50 (по телефону) или $10 (через Интернет). Исследование показало, что при предложении банковских услуг частным клиентам стоимость обслуживания для банка составляет $4,07 (через живого кассира), $0,54 (по телефону), $0,27 (посредством банкомата) или же $0,01 (через Интернет).[30]

Без сомнения, при условии сохранения достаточной добавленной стоимости продавец будет стремиться заменить канал с высокими издержками более дешевым каналом.

В качестве примера экономического анализа с целью выбора варианта канала рассмотрим следующую ситуацию:

Производитель мебели из Северной Каролины планирует организацию продаж на западном побережье США. Компания выбирает один из двух вариантов

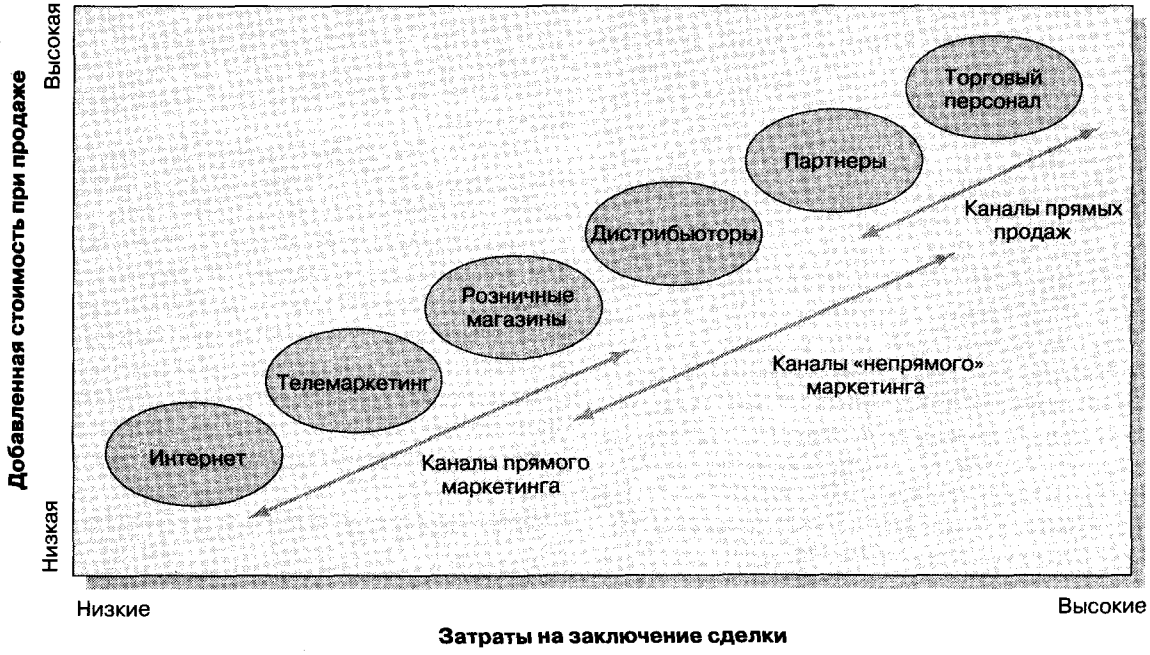


Рис. 15.4. Соотношение «добавленная стоимость–затраты» для каналов

организации канала: либо нанять 10 новых торговых представителей, которые будут работать в торговом офисе в Сан-Франциско и получать базовый оклад плюс комиссионные, либо обратиться к базирующемуся в Сан-Франциско торговому агентству, которое имеет обширные связи с розничной торговлей. В штате агентства 30 торговых представителей, которые будут получать комиссионные от продаж.

Сначала следует определить, кто из участников канала обеспечит бóльший объем продаж — торговый персонал фирмы или специализированное торговое агентство. Большинство маркетологов делают выбор в пользу своих работников, так как они концентрируют усилия исключительно на товарах компании, им прекрасно известно о достоинствах и недостатках товаров, они более настойчивы в своих усилиях по реализации, так как прекрасно понимают, что их будущее зависит от успеха фирмы. Наконец, работники отдела продаж достигают более высоких результатов, потому что многие покупатели предпочитают работать напрямую с производителем. Но не стоит сбрасывать со счетов и альтернативу — торговое агентство. Во-первых, в нем работают 30 торговых представителей, а не 10. Во-вторых, работники агентства могут быть не менее напористыми, чем сотрудники отдела продаж предприятия (многое зависит от того, какой комиссионный процент они получают). В-третьих, некоторые покупатели предпочитают иметь дело с агентами, представляющими сразу нескольких производителей. Наконец, у агентства налажена широкая система контактов, оно прекрасно ориентируется в ситуации на рынке, тогда как сотрудники отдела продаж компании должны будут начинать с нуля.

Следующий шаг — расчет затрат на продажу различных объемов товара через разные маркетинговые каналы. Характер этих затрат представлен на рис. 15.5. Постоянные издержки на привлечение к работе торгового агентства ниже, чем затраты на создание собственного отдела продаж. Однако при работе с агентством расходы возрастают быстрее, так как его сотрудники получают больший комиссионный процент, чем собственный торговый персонал производителя. На последнем шаге проводится сравнение выручки от реализации и затрат. Как видно из рис. 15.5, при определенном объеме продаж (S_B) затраты в обоих каналах одинаковы. Если объем сбыта меньше S_B, компании следует работать через торговое агентство, и наоборот, если планируется продавать товары на сумму, превышающую S_B, целесообразно увеличить штат отдела продаж. Поэтому

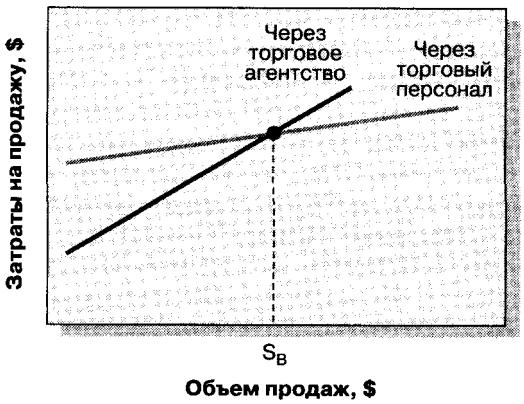


Рис. 15.5. Характер затрат при выборе способа торговли: через торговое агентство или персонал компании-производителя

неудивительно, что к услугам торговых агентств чаще всего обращаются небольшие фирмы. Крупные же компании заключают с ними договоры о сотрудничестве в случае выхода на небольшие рынки, когда потенциальный объем продаж недостаточно высок.

КРИТЕРИИ КОНТРОЛЯ И АДАПТАЦИИ. При использовании услуг торгового агентства возникает ряд проблем. Агентства — это независимые организации, которые стремятся максимизировать собственную прибыль. Их сотрудники отдают предпочтение покупателям, которые приобретают большие партии товаров, причем не важно, какого именно производителя. Кроме того, агенты не всегда разбираются в технических деталях продукции, неэффективно используют рекламные материалы, предоставляемые производителем.

Прежде чем канал будет «открыт», его участники должны согласовать свои действия, дать другу обязательства исполнять свои обещания в течение некоторого периода времени. Однако установление партнерских отношений неизменно ведет к уменьшению способности производителя реагировать на изменения рыночной среды. На нестабильных, подверженных постоянным изменениям рынках, в условиях неопределенности производителю необходимы те каналы, структура которых позволяет быстро адаптироваться.

РЕШЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

После окончательного выбора канала фирма приступает к выбору конкретных посредников, их обучению, созданию системы мотивации и оцен-

ки. Следует отметить, что соглашения, заключенные между участниками канала, должны с течением времени корректироваться.

ВЫБОР УЧАСТНИКОВ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

К выбору участников канала компания должна отнестись очень серьезно. С точки зрения покупателя, каналы сбыта — это лицо компании. Представьте, какое у клиента может сложиться представление о *McDonald's*, *Shell Oil* или *Mercedes-Benz*, если сотрудники ресторана или организации-дилера будут появляться в неопрятном виде, работать плохо или невежливо обращаться с клиентами.

Чтобы не сделать ошибку при выборе посредников, производителю необходимо определить для себя, какими характеристиками должны обладать лучшие из них. Стоит обратить внимание на стаж работы фирмы-претендента, выяснить, реализацией каких еще товаров она занимается, каковы темпы ее роста и прибыли, платежеспособность, умение сотрудничать с другими организациями, репутация качественного сервиса. Если посредниками являются торговые агентства, производителю стóит поинтересоваться, сколько и какие товарные линии они распространяют, узнать численность торгового персонала и уровень его подготовки. Если в качестве посредника выступают универмаги, требующие прав эксклюзивного распределения, следует оценить расположение этих магазинов, будущий потенциал роста, тип покупателей.

ОБУЧЕНИЕ И МОТИВИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Во многом взаимодействие компании-производителя и ее посредников напоминает отношения поставщика и конечных пользователей. Необходимо определить потребности посредников и позиционировать канал так, чтобы предложение канала имело для этих посредников максимальную ценность.

В основе стимулирования продуктивной работы участников канала лежит осознание их потребностей и желаний. Компания должна обеспечить их учебными программами, программами рыночных исследований и другими методами, позволяющими сделать работу посредника более эффективной. Компания должна постоянно показывать посредникам, что она рассматривает их как партнеров по совместному достижению общей цели: удовлетворения конечных пользователей товара. Компания *Microsoft* требует от сервисных инженеров сторонних компаний-дистрибьюторов прохождения обучения на специальных курсах и получения соответствующих дипломов (*Microsoft Certified Professional*). Некоторые компании вместо формальных экзаменов устраивают опросы покупателей.

Разные производители в разной степени владеют искусством управления дистрибьюторами. **Власть в канале распределения** можно определить как способность изменять поведение участников канала, с тем чтобы они осуществляли действия, которые в противном случае осуществлять не стали бы.[31] Для повышения эффективности сотрудничества с посредниками компания-поставщик может воспользоваться следующими рычагами.

- **Власть, основанная на принуждении.** Если посредники игнорируют согласованные условия сотрудничества, производитель угрожает разрывом отношений или ограничением доступа к ресурсам. Такие меры эффективны, но могут вызывать недовольство, конфликт и привести к организованному противостоянию посредников.
- **Власть, основанная на вознаграждении.** За выполнение специфических действий или функций производитель предлагает посреднику дополнительные преимущества. Вознаграждение обычно оказывается более действенным, чем принуждение, но не следует его переоценивать. Посредники могут привыкнуть получать вознаграждение всякий раз, когда поставщик рассчитывает на определенные действия со стороны партнеров.
- **Власть, основанная на законе.** Производитель требует от посредников соблюдения оговоренных в контрактах условий. Пока посредники воспринимают производителя как легитимного лидера, власть, основанная на законе, сохраняет свою силу.
- **Экспертная власть.** В ее основе — специальные знания компании-производителя, которые высоко оцениваются посредниками. По мере накопления посредниками опыта такая власть ослабевает. Производителю необходимо постоянно совершенствовать свои экспертные способности, чтобы у посредников сохранялось желание сотрудничать с ним.

- **Референтная власть.** Производитель пользуется таким большим уважением, что посредники гордятся возможностью совместной работы с ним. Значительным влиянием пользуются такие американские компании, как *IBM, Caterpillar, Hewlett-Packard.*[32]

Власть, основанную на принуждении и вознаграждении, можно назвать объективно обозримой, в то время как основанная на законе, экспертная и референтная власть более субъективна и зависит от того, насколько стороны могут и хотят ее признавать.

Большинство производителей рассматривают кооперацию с посредниками как огромное преимущество. Для ее достижения используются такие позитивные стимулы, как увеличение размера прибыли, заключение сделок на специальных условиях, премии, выделение денежных средств на проведение совместных рекламных кампаний и выгодное размещение товара в магазинах, сбытовые соревнования. В некоторых случаях поставщики обращаются к негативным санкциям, таким как угрозы снижения прибыли, уменьшения поставок или разрыва отношений. Слабость данного подхода заключается в том, что производитель применяет грубые стимулы, основанные на простом расчете: есть стимул — есть реакция.

Во многих случаях большой властью обладают ритейлеры. Производители каждую неделю предлагают американским супермаркетам от 150 до 250 новых товаров, свыше 70% которых отделы закупок супермаркетов отвергают. Производителям необходимо знать, какие критерии одобрения предлагаемых товаров используют отделы закупок и менеджеры магазинов. Опросы, проведенные агентством *ACNielsen*, показали, что на директоров магазинов сильнее всего влияют (в порядке убывания важности) прочные доказательства интереса к товару потребителей, четкий план рекламы и мер по стимулированию сбыта и щедрые финансовые стимулы.

ПАРТНЕРСТВО В КАНАЛЕ

Более искушенные компании стремятся установить с дистрибьюторами отношения долгосрочного партнерства.[33] Производитель четко определяет, чего он хочет от посредников в плане охвата рынка, объема запасов, развития системы маркетинга, привлечения покупателей, услуг и технического обслуживания, маркетинговой информации. Эти условия согласовываются с дистрибьюторами, и с ними же увязываются размеры вознаграждения.

Для оптимизации цепочки поставок и сокращения издержек многие производители используют практики эффективного потребительского отклика (*ECR*) для организации своих отношений в трех областях: 1) *управления со стороны спроса* или практик сотрудничества с целью стимулирования потребительского спроса посредством продвижения совместных маркетинговых и сбытовых программ; 2) *управления со стороны предложения* или практик сотрудничества, направленных на оптимизацию предложения (с акцентом на совместной логистике и действиях в цепочке поставок), и 3) *организаторов и интеграторов* или технологий распространения информации и методов улучшения процесса для поддержки совместных действий, ослабляющих операционные проблемы, способствующих большей стандартизации и т. п.

Исследования показали, что хотя *ECR* оказывает позитивное влияние на экономические показатели работы и развитие способностей производителя, производители могут также ощущать, что они несут непропорционально большую ответственность за реализацию этих практик и не получают от ритейлеров всех тех выгод, которых они заслуживают.[34]

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Производители периодически должны оценивать результаты деятельности посредников по таким показателям, как выполнение квот продаж, средний уровень запасов, время доставки товара покупателям, отношение к повреждению и пропаже товаров, участие в программах по продвижению товаров и обучению персонала. Анализ полученных данных позволяет компании-поставщику выявить несоответствия между реальным вкладом дистрибьюторов и получаемым ими вознаграждением. Так, один из производителей был немало изумлен, узнав, что выплачивает посреднику компенсацию за то, что тот хранит товар на своем складе, хотя на самом деле товар складировался у производителя и за его счет. Должна быть установлена система скидок, согласно которой производитель компенсирует расходы посредников по всем согласованным заранее операциям. Если деятельность посредника неудовлетворительна, следует оказать помощь в обучении его

сотрудников, изменить систему мотивации или вообще отказаться от его услуг.

ИЗМЕНЕНИЕ СОГЛАШЕНИЙ ВНУТРИ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Ни один маркетинговый канал не может сохранять свою эффективность на протяжении всего жизненного цикла товара. На конкурентных рынках с низкими барьерами на входе оптимальная структура каналов со временем неизбежно меняется. Коррективы заключаются в увеличении или уменьшении числа участников канала, добавлении или отказе от отдельных каналов как таковых или же в разработке совершенно новых способов продажи товаров.

Эволюция канала. Новая фирма обычно создается как местное предприятие, осуществляющее продажи на ограниченном рынке с привлечением немногих посредников. Определение наилучших каналов обычно не представляет трудности. Трудность часто заключается в том, чтобы убедить имеющихся посредников сотрудничать с фирмой.

Если фирма оказывается успешной, она может проникнуть на новые рынки, используя другие каналы. На небольших рынках фирма может продавать напрямую ритейлерам, а на крупных рынках может действовать через дистрибьюторов. В сельских районах она может сотрудничать с торговцами товарами широкого ассортимента, а в крупных городах — с продавцами ограниченного числа линий товаров. Она может предоставлять эксклюзивные франшизы или продавать свой товар через все торговые точки, готовые брать его на реализацию. В одной стране фирма может пользоваться услугами международных торговых агентов, а в другой — наладить партнерство с местной торговой компанией.

Ни один маркетинговый канал не может сохранять свою эффективность на протяжении всего жизненного цикла товара. За канал с высокими издержками, возможно, согласятся платить покупатели-новаторы, но покупатели, совершающие покупку позже, наверняка предпочтут более дешевые каналы. Так, первоначально копировальные аппараты для малых офисов реализовывались непосредственно производителями, затем — через дилеров офисного оборудования, потом через обычные магазины, а сегодня к продажам подключились интернет-магазины и фирмы, торгующие по почтовым заказам.

Обычно система каналов развивается в зависимости от местных условий, возможностей и угроз, ресурсов и способностей компании и прочих факторов. Рассмотрим проблемы, с которыми столкнулась в последние годы компания *Dell*.[35]

Dell

Dell первой начала продавать ПК напрямую покупателям — сначала по телефону, а затем через Интернет. Покупатели могли заказывать компьютерную конфигурацию по своему усмотрению, и значительное снижение издержек компании позволяло ей поддерживать низкие цены. Звучит как рецепт победы, не правда ли? Так продолжалось почти два десятилетия. Но в 2006 г. компания столкнулась с проблемами, вызвавшими резкое падение курсовой стоимости ее акций. Прежде всего вновь набравшие силу конкуренты, такие как *HP*, сумели сократить разрыв в производительности и цене. *Dell*, всегда сосредоточенная в большей степени на деловом рынке, всеми силами стремилась эффективно продавать ПК на потребительском рынке. Изменение предпочтений потребителей в сторону покупок в розничных магазинах не помогло, но ущерб от причиненного себе вреда от ультраэффективной модели цепочки поставок, снижавшей издержки (и качество) обслуживания покупателей, был, возможно, наиболее болезненным. Менеджеры оценивали работников колл-центра главным образом по тому, насколько быстро они заканчивали разговор с дозвонившимся покупателем. Это был прямой путь к катастрофе, так как очень многие покупатели считали, что их проблемы игнорируются или решаются не должным образом. Сокращение расходов на исследования и разработки, сдерживавшее разработку новых товаров и приводившее к ослаблению дифференциации, также играло свою роль. Очевидно, что для *Dell* начиналась новая глава в ее истории. Кардинальный пересмотр ее стратегии использования каналов и маркетингового подхода в целом станет главной задачей компании на ближайшие пять лет.

РЕШЕНИЯ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАНАЛАХ

От производителя требуется периодический анализ и пересмотр условий сотрудничества в канале распределения.[36] Очевидно, что коррективы обязательны в тех случаях, когда система распределения работает не так, как планировалось, когда изменяется схема совершения покупок покупателями, когда расширяется рынок, появляются новые конкуренты и новые каналы распределения или появляются совершенно новые способы

продажи товаров, а также при переходе товара на следующие стадии жизненного цикла.[37]

Решения об увеличении или сокращении числа участников канала требуют тщательного анализа ситуации. Появление более полных покупательских баз данных и более совершенных методов анализа может облегчить принятие таких решений.[38] Главный вопрос заключается в следующем: какими будут продажи и прибыли фирмы при наличии и при отсутствии данного посредника?

Возможно, наиболее трудное решение касается необходимости пересмотра общей стратегии использования канала.[39] Система продажи косметики *Avon* «у дверей дома» видоизменялась по мере того, как все больше женщин шли работать. Несмотря на распространение банкоматов, онлайновых банковских услуг и телефонных колл-центров, многие клиенты банков хотят «личных контактов» через высокие технологии или по крайней мере возможности выбора. Таким образом, банки открывают больше отделений и осваивают практики перекрестных и «повышающих» продаж для извлечения выгод из возникающих в результате этих усилий личных контактов с клиентами.

ГЛОБАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ

Международные рынки создают свои специфические проблемы, но и открывают огромные возможности.[40] В Индии продажи «организованных продавцов» — гипермаркетов, супермаркетов и универмагов — составляют лишь 4% от общего объема продаж, оцениваемого в $322 млрд. Большинство продаж осуществляется через миллионы лавочек или мелких магазинов, управляемых хозяином и одним-двумя его помощниками.[41] Многие ведущие глобальные ритейлеры, такие как немецкая *Aldi*, британская *Tesco* и испанская *Zara*, при выходе на этот рынок корректировали свой имидж с учетом потребностей и желаний местных покупателей.

Такие франчайзинговые компании, как сеть женских фитнес-центров *Curve* и сеть ресторанов быстрого питания *Subway*, продемонстрировали на рынках развивающихся стран двузначные темпы роста, в частности в Бразилии и странах Центральной и Восточной Европы. В некоторых случаях так называемые мастер-франчайзи платят крупные суммы за право ведения бизнеса в регионе или стране, где они будут действовать в качестве самостоятельных «мини-франчайзеров». Поскольку они лучше знают местные законы, обычаи и потребности покупателей, чем зарубежные фирмы, то они занимаются продажей и контролем использования франшиз и взиманием роялти.[42]

Но глобальная экспансия таит много опасных ловушек, и ритейлеры должны уметь защищать свою домашнюю территорию от проникновения зарубежных торговых фирм. Французский гигант *Carrefour*, торгующий всем: от продуктов питания до телевизоров, сталкивается на своем отечественном рынке с жесткой конкуренцией со стороны небольших супермаркетов и специализированных магазинов непродовольственных товаров, таких как *IKEA* или *Fnac*. Хотя *Carrefour* имеет прочные позиции во многих странах Европы, Азии и Латинской Америки, ему все же пришлось основательно потесниться на рынках Японии, Южной Кореи, Чехии, Словакии, России, Швейцарии и Португалии. Другой французский мега-ритейлер, *Auchan*, успешно работает на развивающихся рынках, в частности китайском, но не может прочно закрепиться на рынках США и Великобритании.[43]

Первый шаг в планировании глобального канала, как это часто оказывается в маркетинге, заключается в том, чтобы стать ближе к покупателю. Чтобы адаптировать свою линию одежды к европейским вкусам, филадельфийская *Urban Outfitter* создала в Лондоне самостоятельное дизайнерское и мерчандайзинговое подразделение, прежде чем открыть свой первый магазин в Европе. Хотя это привело к увеличению издержек, объединение американского стиля с европейским помогло ритейлеру заметно выделиться на рынке одежды.[44] Преодолев Атлантический океан в обратном направлении, *Tesco* открыла свои мини-супермаркеты *Fresh&Easy* в Калифорнии. Этому шагу предшествовали двадцатилетние исследования, включавшие опросы потребителей и съемки на видео содержимого их домашних холодильников. Подобные исследования *Tesco* провела в Китае, прежде чем выходить на тамошний рынок.[45]

Правильная стратегия розничной торговли, предлагающая потребителям позитивный опыт совершения покупок и уникальную ценность, в случае ее надлежащей реализации способна принести успех не только на каком-то одном рынке. Рассмотрим пример *Topshop*.

Topshop

Основанная Ричардом Грином в 1994 г., сеть магазинов одежды *Topshop* имеет 310 магазинов

в Великобритании и еще 116 зарубежных франчайзи. Покупателям *Topshop* нравится предлагаемая фирмой модная и стильная одежда. Продавая главным образом вечерние платья, аксессуары и повседневную одежду для женщин, *Topshop* предлагает сочетание английского стиля, разумных цен и приятного обслуживания. Представляя собой более дорогую версию таких быстро реагирующих на веяния моды сетей, как *H&M* и *Zara*, *Topshop* позволяет потребителем со средним уровнем достатка покупать элегантную одежду по доступным ценам. Сотрудничество с такими известными модельерами, как Кейт Мосс, Стелла Вайн и Селия Биртвелл, позволяет фирме держаться в русле современной моды. Магазин *Topshop* на нью-йоркском Бродвее площадью 60 тыс. кв. футов является крупнейшим магазином компании за пределами Великобритании.[46]

ИНТЕГРАЦИЯ И СИСТЕМЫ В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Маркетинговые каналы постоянно развиваются. Появляются новые организации оптовой и розничной торговли, развиваются сами системы распределения продукции. В этом разделе мы рассмотрим особенности развития современных вертикальных, горизонтальных и многоканальных маркетинговых систем, а в следующем поговорим об их кооперации, возникновении конфликтов и конкуренции друг с другом.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

Одно из наиболее значительных событий в развитии каналов распределения — появление вертикальных маркетинговых систем. **Традиционный маркетинговый канал** включает независимого производителя, одного или нескольких оптовых посредников и одно или несколько предприятий розничной торговли. Каждый его участник — самостоятельная организация, стремящаяся к максимизации своей прибыли, даже если это идет в ущерб прибыльности системы распределения в целом. Ни один из членов канала не имеет полного или сколько-нибудь значимого контроля работы других его участников.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС), напротив, включает производителя, одного или нескольких оптовых посредников и одно или несколько предприятий розничной торговли, работающих как единое целое. Один из участников канала, *капитан канала*, либо владеет контрольным пакетом акций других компаний, либо предоставляет им право франчайзинга, либо обладает властью, обеспечивающей кооперацию со стороны других участников. Капитаном канала может быть и производитель, и оптовик, и розничный торговец. Во вставке «Маркетинг изнутри: управляющие каналами берут бразды правления в свои руки» рассматривается родственная концепция *управляющего каналом*.

Появление ВМС связано с попытками наиболее сильных участников канала контролировать поведение остальных и избегать ущерба от конфликтов между его членами, возникающих, когда те преследуют собственные цели. Экономический эффект ВМС обеспечивается их размером, большой рыночной властью и отсутствием дублирования усилий участников. Деловые покупатели сложных товаров и систем ценят возможность широкого обмена информацией в рамках ВМС,[47] а на рынке потребительских товаров США доминируют именно вертикальные маркетинговые системы, которым принадлежит 70–80% рынка. Выделяют три основных типа ВМС: корпоративные, управляемые и контрактные.

КОРПОРАТИВНЫЕ ВМС. В *корпоративной ВМС* все компании на последовательных стадиях товародвижения, от производства и до реализации товара конечным пользователям, находятся в едином владении. Например, более 50% товаров, представленных в сети универмагов *Sears*, производится фирмами, полностью или частично находящимися в ее собственности. Компания *Sherwin-Williams* производит лакокрасочную продукцию, но одновременно владеет и управляет тремя тысячами розничных магазинов.

УПРАВЛЯЕМЫЕ ВМС. В *управляемой ВМС* руководство последовательными стадиями производства и распределения осуществляет крупнейший ее участник. Производитель товаров доминирующей торговой марки может достигнуть значимой торговой кооперации и поддержки со стороны реселлеров. Так, корпорации *Kodak*, *Gillette* и *Campbell Soup* тесно сотрудничают со своими торговцами по вопросам демонстрации товаров в магазинах, организации торговых площадей, стимулирования сбыта и ценовой политики.

Наиболее прогрессивный метод взаимодействия поставщиков и дистрибьюторов в управляемых ВМС — **планируемое распределение**, т. е. построение плановой, профессионально управ-

Маркетинг изнутри

Управляющие каналами берут бразды правления в свои руки

Кастури Ранган из Гарвардского университета считает, что компаниям следует использовать новый способ выхода на рынок на основе концепции **управления каналом**. Ранган определяет управление каналом как способность участника канала дистрибуции — управляющего — разрабатывать стратегию выхода на рынок, которая одновременно обращалась бы к интересам покупателей и повышала бы прибыли всех партнеров канала. Управляющий обеспечивает координацию работы канала, не издавая приказы и директивы, а убеждая участников канала действовать во имя общих интересов.

Управляющим каналом может быть производитель товара или услуги (*Procter & Gamble* или *American Airlines*), производитель ключевого компонента (производитель микропроцессоров *Intel*), поставщик или сборочное предприятие (*Dell* или *Arrow Electronics*), дистрибьютор (*W. W. Grainger*) или ритейлер (*Wal-Mart*). В самой компании функции управления каналом могут возлагаться на исполнительного директора или команду топ-менеджеров.

Управление каналом необходимо для любой организации, желающей упорядочить свою стратегию работы в канале дистрибуции. Помня об интересах покупателя, управляющий каналом выступает за проведение изменений у всех участников канала для превращения их в партнеров, имеющих общую цель.

Управление каналом обеспечивает два важных результата. Во-первых, оно повышает ценность для покупателей управляющего, расширяя рынок или увеличивая объемы закупок существующих покупателей через канал. Во-вторых, оно способствует созданию более взаимосвязанного и адаптивного канала, в котором наиболее ценные участники вознаграждаются, а менее ценные вынуждаются прекращать свою деятельность.

Рангар предлагает три основных инструмента управления каналом:

1. *Составление карты* — позволяет увидеть на отраслевом уровне ключевые детерминанты стратегии работы в канале и их эволюцию. Такая карта помогает выявить нынешние наилучшие практики и разрывы и наметить будущие требования к каналу.
2. *Создание и корректирование* — оценивает собственные каналы производителя и выявляет недостатки в удовлетворении потребностей покупателей и/или наилучшие практики конкурентов для совершенствования всей системы работы в канале.
3. *Выравнивание и оказание влияния* — ликвидирует разрывы и предоставляет вознаграждение участникам канала в соответствии с затраченными ими усилиями и достигнутыми результатами.

Управление каналами действует на уровне покупателя, а не на уровне институтов канала. Таким образом, менеджеры членов канала могут адаптировать свои усилия по удовлетворению потребностей покупателей без одновременного изменения всей структуры канала. Как эволюционный подход к изменению канала управление каналом требует постоянного мониторинга, изучения и адаптации — причем в полном соответствии с интересами покупателей, партнеров и самого управляющего каналом. Управляющий каналом не обязательно должен быть крупной компанией или лидером рынка. В качестве успешных управляющих каналами Ранган называет таких сравнительно некрупных игроков, как *Haworth* и *Atlas Copco*, а также нескольких дистрибьюторов и ритейлеров, таких как *Wal-mart*, *Best Buy* и *HEB* (сеть супермаркетов).

Источники: V. Kasturi Rangan, *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); Kash Rangan, "Channel Stewardship: An Introductory Guide", www.channelstewardship.com.

ляемой вертикальной маркетинговой системы, отвечающей потребностям как производителя, так и дистрибьюторов.

КОНТРАКТНЫЕ ВМС. *Контрактная ВМС* состоит из независимых фирм, находящихся на разных уровнях цепочки производства и распределения продукции и объединяющих свои усилия на договорной основе для совместного достижения бóльшей экономии от масштаба деятельности или более высоких коммерческих результатов, чем те, которых они могли бы добиться в одиночку.[48] Иногда называемые «взаимодополняющими партнерами», контрактные ВМС существуют в трех формах:

1. **Добровольные сети розничных организаций под эгидой оптовиков.** Оптовые торговцы организуют добровольные объединения предприятий розничной торговли, чтобы помочь им в конкурентной борьбе с крупными сетями магазинов.

2. **Кооперативы розничных торговцев.** Предприятия розничной торговли берут инициативу в свои руки и создают новые самостоятельные хозяйствующие субъекты, которым поручаются оптовые операции и, возможно, производство. Учредители осуществляют закупки через кооператив и совместно планируют рекламную деятельность. Получаемая прибыль делится между участниками пропорционально объему совершенных закупок. Розничные торговцы, не являющиеся членами кооператива, тоже имеют возможность пользоваться его услугами, но не участвуют в распределении прибыли.
3. **Франчайзинг.** Член канала, именуемый *франчайзером*, объединяет в своих руках несколько последовательных стадий производства и распределения. В последние годы именно это направление в розничной торговле развивается самыми высокими темпами, появляются совершенно новые формы франчайзинга.

Традиционной системой является *розничная франшиза под эгидой производителя*. Так, компания *Ford* выдает дилерам лицензии на право торговли своими автомобилями, а дилерами являются независимые коммерсанты, согласные придерживаться определенных условий продаж и предоставлять определенные услуги. Другой вариант — *оптовая франшиза под эгидой производителя*. К примеру, компания *Coca-Cola* выдает лицензии заводам по розливу напитков (боттлерам, они и являются оптовиками), которые закупают у нее концентрат, производят напиток, разливают его в бутылки и реализуют местным розничным торговцам. Новая система — *розничная франшиза под эгидой предприятия сферы услуг*. Такое предприятие создает целую систему по эффективному доведению ее услуг до потребителей. Примеры можно найти в сфере проката легковых автомобилей (*Hertz, Avis*), сетей ресторанов и кафе быстрого питания (*McDonald's, Burger King*) и мотелей (*Howard Johnson, Ramada Inn*). В дуалистической системе дистрибуции фирмы используют и вертикальную интеграцию (франчайзер владеет и управляет предприятиями), и управление рынком (франчайзер выдает лицензии предприятиям на управление другими франчайзи).[49]

НОВЫЙ ТИП КОНКУРЕНЦИИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ. Многие независимые розничные торговцы, не вошедшие ни в одну из ВМС, создают специализированные магазины, ориентированные на узкие сегменты рынка. В результате в розничной торговле имеет место тенденция к поляризации: с одной стороны — крупные вертикальные маркетинговые организации, с другой — независимые специализированные магазины. Данная ситуация осложняет положение производителей, которые традиционно сотрудничают с независимыми посредниками, но вынуждены вступать в отношения с быстро растущими ВМС, теряя при этом часть прибыли. Кроме того, ВМС постоянно угрожают крупным производителям разрывом отношений и созданием собственного производства. *Конкуренция в розничной торговле идет уже не между независимыми компаниями, а между целыми системами централизованно управляемых сетей (корпоративных, управляемых и контрактных), которые борются между собой за снижение затрат и привлечение покупателей.*

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

Другое направление развития каналов распределения — **горизонтальные маркетинговые системы**, в которых две или несколько независимых компаний объединяют свои ресурсы и усилия для реализации рыночных возможностей, так как по отдельности им не хватает финансовых, производственных или маркетинговых ресурсов, ноу-хау, желания рисковать. К примеру, многие сети супермаркетов имеют договоренности с местными кредитными учреждениями о предложении банковских услуг прямо в магазинах. Например, *Citizens Bank* имеет 523 отделения в супермаркетах, что составляет около 35% общего числа его отделений. Персонал *Citizens*, работающий в этих отделениях, является более ориентированным на продажи, более молодым и чаще имеет опыт работы в розничной торговле, чем персонал традиционных отделений.[50]

ИНТЕГРИРОВАНИЕ МНОГОКАНАЛЬНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СИСТЕМ

В прошлом каждая компания работала на единственном рынке сбыта, используя один канал распределения. Современные рынки состоят из множества целевых сегментов и многочисленных каналов, поэтому все больше компаний внедряют **многоканальный маркетинг**. *Disney* продает DVD через пять основных каналов: пункты выдачи видео напрокат (такие, как *Blockbaster*), магазины *Disney Stores* (ныне принадлежащие *The Children's Place*), розничные магазины (такие, как

Best Buy), онлайновых ритейлеров (собственные онлайновые магазины *Disney* и *Amazon.com*), собственный каталог *Disney* и каталоги других продавцов. Такое многообразие каналов позволяет *Disney* добиваться максимального охвата рынка и предлагать свои видео по разным ценам.[51] А вот какие варианты каналов имеются у производителя изделий из кожи фирмы *Couch*.

Couch

Couch продает дорогие высококачественные сумочки, портфели, чемоданы и различные аксессуары. Около 84% ее продаж осуществляется через Интернет, каталог, собственные розничные магазины в Северной Америке, Японии, Гонконге и Китае. *Couch* также имеет собственные отделы в крупных универмагах Японии и Китая. Десятую часть всех продаж обеспечивают 930 американских универмагов, таких как *Macy's*, *Dillard's*, *Nordstom*, *Saks* и *Lord & Taylor*, а также продажи через веб-сайты некоторых из этих ритейлеров. Пять процентов продаж приходится на долю международных оптовиков из 20 стран. Наконец, *Couch* имеет лицензионные соглашения с *Movado* (часы), *Jimlar* (обувь) и *Marchon* (оправы для очков). Эти лицензированные товары иногда продаются по другим каналам, таким как ювелирные магазины, дорогие магазины обуви и престижные салоны оптики.[52]

В **системе интегрированного маркетингового канала** стратегии и тактики продажи через один канал отражают стратегии и тактики продажи через другой или несколько других каналов. Увеличение числа каналов распределения сулит компании три весовых преимущества. Во-первых, оно расширяет охват рынка. Не только большее число покупателей может покупать товары компании в большем числе мест, но и те, кто покупают сразу в нескольких каналах, часто оказываются более выгодными, чем покупающие только через один канал.[53] Во-вторых, снижаются затраты на содержание системы маркетинговых каналов (например, при переходе от личного обслуживания мелких клиентов к телемаркетингу). В-третьих, повышается кастомизация торговли (например, подключение торгового персонала к реализации технически сложного оборудования). Но за все хорошее приходится платить. С добавлением новых каналов возникают новые конфликты и проблемы контроля. Может оказаться, что два канала или более конкурируют за право обслуживания одних и тех же покупателей.

Очевидно, что архитектура каналов распределения должна тщательно продумываться заранее и определять, какие каналы должны выполнять те или иные функции. На рис. 15.6 показана простая сетка, помогающая принимать решения о выборе архитектуры каналов. На этой сетке по вертикали представлено несколько маркетинговых каналов, а по горизонтали — задачи по генерированию спроса.[54]

Из схемы видно, почему использование всего одного канала недостаточно эффективно. Предположим, компания ограничится своим торговым персоналом. Торговый работник должен искать потенциальных покупателей, оценивать их, осуществлять предпродажную подготовку, заключать сделки, обеспечивать обслуживание и управлять дальнейшими отношениями с клиентом. Очевидно, что интегрированный многоканальный подход окажется более эффективным. Торговые работники должны уделять максимальное внимание заключению сделок, а выявление «координат» потенциальных покупателей и их оценку можно поручить отделу маркетинга. Здесь могут применяться такие каналы, как телемаркетинг, адресная рассылка, реклама и выставки. Полученные данные при помощи различных методик оценки сортируются на «горячие», «теплые» и «холодные» (желает ли потенциальный покупатель встретиться с торговым представителем, обладает ли достаточной платежеспособностью). Отдел маркетинга может проводить и предпродажную подготовку, информируя потенциальных покупателей о товарах компании. В результате, когда сотрудник отдела продаж приходит к потенциальному клиенту, тот уже готов к обсуждению конкретного торгового предложения. Такая многоканальная архитектура оптимизирует охват рынка, уровень адаптации к индивидуальным потребностям покупателей и контроль, а также сводит к минимуму издержки и конфликты.

Имеет смысл использовать разные каналы в отношении покупателей разного «калибра». Так, компания может осуществлять прямые продажи крупным покупателям силами своих торговых работников, телемаркетинг — для продаж средним по размерам покупателям, а мелких покупателей обслуживать через дистрибьюторов. Однако получаемые выгоды нивелируются повышенным уровнем конфликтов из-за «дележа клиентов». Например, региональные торговые представители, за которыми закрепляются определенные территории, могут претендовать на оплату всех продаж на своих землях вне зависимости от используемых компанией маркетинговых каналов.

Задачи генерирования спроса

Маркетинговые каналы и методы (ПРОДАВЕЦ)	Собрать релевантную информацию	Разработать и осуществлять коммуникацию	Прийти к ценовому соглашению	Разместить заказы	Приобрести фонды для материально-товарных запасов	Определить риски	Облегчить хранение товаров и их движение	Облегчить оплату	Наблюдать за переходом прав собственности (ПОКУПАТЕЛЬ)
Интернет									
Управление национальными счетами									
Прямые продажи									
Телемаркетинг									
Адресная рассылка									
Розничные магазины									
Дистрибьюторы									
Дилеры и фирмы-посредники									

Рис. 15.6. Гибридная сетка
Источник: Rowland T. Moriarty, Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review* (November–December 1990): 150.

При многоканальном маркетинге необходимо также решить, какой объем продукции предлагать каждому каналу. Например, *Patagonia Inc.* рассматривает Интернет как идеальный канал для предложения всего товарного ассортимента, поскольку торговые площади ее 20 фирменных магазинах и 5 отделов торговых центров ограничены и позволяют продемонстрировать покупателям лишь часть продукции компании. Аналогично обстоит дело с каталогами, где представлено менее 70% товаров «Patagonia».[55] Другие компании предпочитают ограничивать онлайновые предложения. Они исходят из того, что покупатели обращаются на веб-сайты и каталоги за «лучшим из лучшего» и не хотят тратить время на поиски нужного товара среди массы доступных предложений.

КОНФЛИКТЫ, КООПЕРАЦИЯ И КОНКУРЕНЦИЯ

Как бы тщательно ни проектировались маркетинговые каналы, какие бы усилия ни затрачивались на управление ими, конфликты участников канала неизбежны по той простой причине, что объективно интересы независимых компаний часто противоречат друг другу. *Oracle Corp.*, один из ведущих разработчиков программного обеспечения, обеспокоенный постоянными конфликтами между своим отделом сбыта и партнерами — продавцами ПО, принял решение осуществлять все торговые сделки, за исключением продаж своим стратегическим клиентам, только через специально отобранных партнеров.[56] **Конфликт канала распределения** возникает, когда один из участников своими действиями мешает достижению цели канала. **Координация канала распределения** имеет место, когда участники сообща работают над достижением целей канала, а не своих потенциально противоречивых целей.[57] Ниже попытаемся ответить на три вопроса. Какие типы конфликтов возникают в каналах? Что является причиной конфликтов? Что надо сделать, чтобы разрешить конфликтную ситуацию?

ТИПЫ КОНФЛИКТОВ И КОНКУРЕНЦИЯ

Предположим, что компания-производитель организовала вертикальный маркетинговый канал, включающий оптовых и розничных торговцев. Ее руководство надеется, что в результате сотрудни-

чества каждый участник канала получит бóльшую прибыль, чем если бы он действовал в одиночку. Однако производитель не застрахован от вертикальных, горизонтальных и многоканальных конфликтов.

Горизонтальный конфликт канала возникает при появлении разногласий между фирмами, находящимися на одном и том же уровне канала. Например, компании, работающие по системе франчайзинга с *Pizza Inn*, недовольны тем, что некоторые их коллеги не соблюдают рецептуру и подменяют ингредиенты, не обеспечивают должный уровень обслуживания и вообще наносят ущерб имиджу торговой марки.

Вертикальный конфликт канала означает разногласия между участниками различных уровней одного и того же канала. Когда *Estee Lauder* создала веб-сайт для продажи своих товаров под торговыми марками «Clinique» и «Bobbi Brown», универмаг *Dayton Hudson* сократил торговые площади, выделяемые под парфюмерию этой компании.[58] Рост консолидации розничной торговли — 10 крупнейших ритейлеров США обеспечивают продажу 80% продукции среднего производителя потребительских товаров — привел к усилению власти ритейлеров и их требованиям снижения цен.[59] Например, *Wal-Mart* является главным покупателем продукции многих производителей, включая *Disney, Procter & Gamble* и *Revlon*, и имеет возможность добиваться снижения закупочных цен или скидок с объема от этих и других своих поставщиков.[60]

Если производитель имеет два или более канала распределения, которые обслуживают один и тот же рынок, возможен *межканальный конфликт*.[61] Конфликт между каналами обостряется в тех случаях, когда участники одного из них получают товар по сниженным ценам (потому что закупают его в бóльших объемах) либо соглашаются работать при меньшей норме прибыли. Например, независимые дилеры компании *Goodyear* были просто возмущены решением ее руководства о начале продаж популярных марок шин в универмагах *Sears, Wal-Mart* и *Discount Tire*. В ответ *Goodyear* приняла решение предложить дилерам эксклюзивные модели, которые в другие торговые предприятия не поставлялись.

ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛАХ

Важно выявить причины, приводящие к конфликтам в каналах. Некоторые из них достаточно очевидны, другие скрываются в глубине отношений отдельных фирм.

Одна из основных причин возникновения конфликтов — *несовместимость целей*. Например, производитель стремится как можно быстрее проникнуть на рынок с помощью политики низких цен. Дилеры же, напротив, предпочитают иметь высокую норму прибыли и стремятся к получению наибольшего дохода в краткосрочном периоде. Иногда разногласия возникают из-за *нечеткого определения ролей и прав* участников канала. К примеру, сделки на поставку персональных компьютеров крупным фирмам заключают как торговые представители компании *HP*, так и ее лицензированные дилеры. Территориальные границы и условия вознаграждения посредников за совершенные ими сделки тоже часто становятся причинами конфликтов.

Конфликт может разгореться и из-за *различного восприятия действительности*. Предположим, производитель оптимистично оценивает краткосрочную конъюнктуру рынка и требует от дилеров увеличения объемов закупок. Дилеры, в свою очередь, весьма мрачно смотрят на будущее и желали бы их ограничить. На рынке прохладительных напитков между производителями и дистрибьюторами нередко возникают разногласия по поводу оптимальной стратегии рекламы. Еще одна возможная причина конфликта — зависимость посредников от производителя. Судьба эксклюзивных дилеров, например торгующих автомобилями, во многом зависит от решений компаний-поставщиков относительно дизайна и цены товара, что создает высокий потенциал возникновения конфликта.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Стремясь повысить объем продаж и увеличивая для этого число маркетинговых каналов, компания рискует столкнуться с конфликтными ситуациями в них. Некоторые конфликты могут быть конструктивными и побуждают их участников к более динамичной адаптации к изменяющейся внешней среде. В то же время конфликты часто оказывают негативное воздействие на канал.[62] Задача заключается не в том, чтобы исключить конфликты, а в том, чтобы научиться ими управлять.

Существует несколько механизмов урегулирования противоречий, возникающих между участниками канала (табл. 15.2).[63]

Таблица 15.2

Стратегии управления конфликтом в канале

Стратегическое оправдание
Двойное вознаграждение
Принятие сверхординарных целей
Обмен работниками
Совместное членство
Кооптация
Дипломатия, посредничество или арбитраж
Юридические средства

Стратегическое обоснование. В некоторых случаях убедительное стратегическое обоснование того, что компания обслуживает особые сегменты и не порождает конкуренции в той степени, в какой это кажется со стороны, может ослабить предпосылки для возникновения конфликта между членами канала. Разработка особых версий товара для разных членов канала является наглядным способом демонстрации намерения работать с такими особыми сегментами.

Двойное вознаграждение. Двойное вознаграждение выплачивается существующим каналам за продажи, сделанные через другие каналы. Когда *Allstate* начала продавать полисы страхования онлайн, она согласилась выплачивать агентам 2% комиссионных за личное обслуживание клиентов, которые получили свои квоты через Интернет. Хотя это вознаграждение было заметно меньше тех обычных 10%, которые получали агенты за офлайновые продажи, оно помогло ослабить напряженность в отношениях.[64]

Сверхординарные цели. Участники канала могут прийти к согласию в вопросе о фундаментальной цели, к достижению которой они все вместе стремятся (выживание, расширение доли рынка, высокое качество, удовлетворение покупателей). Обычно такое согласие устанавливается в моменты возникновения внешних угроз, таких как появление более эффективного конкурирующего канала, неблагоприятные изменения в законодательстве, сдвиг в желаниях потребителей.

Обмен работниками. Полезным может быть обмен сотрудниками между двумя уровнями канала или более. Так, *General Motors* практикует взаимный обмен менеджерами (на относительно короткий срок) с дилерами. Такой обмен способствует тому, что участники канала узнают об особенностях работы друг друга, лучше осознают интересы и подходы партнеров.

Совместное членство. Многого можно добиться и путем совместного членства в отраслевых ассоциациях и взаимодействия между ассоциациями. Например, в США плодотворно сотрудничают между собой Ассоциация производителей продовольственных товаров и Институт маркетинга продуктов питания, членами которого является большинство сетей продуктовых магазинов. Один из «плодов» этого сотрудничества — универсальные коды продуктов (*UPC*). В принципе, ассоциации могут рассматривать споры между производителями продовольствия и розничной торговлей и надлежащим путем разрешать их.

Кооптация. Попытки одной организации получить поддержку руководителей другой компании, включив их в консультативный совет, совет директоров и т. п., называются *кооптацией*. Если проявившая инициативу организация прислушивается к мнению привлеченных таким образом руководителей, кооптация способствует уменьшению количества конфликтов. «Платой» за их отсутствие становится внесение коррективов в политику и планы организации в соответствии с пожеланиями других участников канала.

Дипломатия, посредничество и арбитраж. *Дипломатические методы* предполагают, что конфликт разрешается в ходе переговоров официальных представителей сторон. *Посредничество* означает обращение к способному примирить интересы обеих сторон нейтральному «посреднику». Если обе стороны согласны представить свои аргументы одному или нескольким третейским судьям и принять их решение, возможно обращение в *арбитражный суд*.

Юридические средства. Если ни один из этих методов не дает результата, компания или партнер по каналу распределения может подать в суд. Когда *Coca-Cola* решила продавать свой прохла-

дительный напиток «Powerade» напрямую через свои региональные склады в магазины *Wal-Mart*, 60 боттлеров пожаловались на то, что эта практика нанесет им ущерб, и подали иск в суд. Судебное решение позволило обеим сторонам заниматься поставками «Powerade» в розничные магазины, и конфликт был исчерпан.[65]

РАЗМЫВАНИЕ И КАННИБАЛИЗАЦИЯ

Фирмы должны действовать осторожно, чтобы не допускать размывания своих торговых марок вследствие использования ненадлежащих каналов, в особенности брендов предметов роскоши, имидж которых часто ассоциируется с эксклюзивностью и персональным обслуживанием. *Calvin Klein* и *Tommy Hilfiger* серьезно подпортили свою репутацию, после того как стали продавать слишком много своих изделий через дисконтные каналы.

Для охвата состоятельных покупателей, работающих по много часов в день и имеющих мало времени на совершение покупок, такие дорогие, престижные бренды, как *Dior, Louis Vuittom* и *Fendi*, создали собственные веб-сайты е-коммерции, чтобы покупатели могли изучить интересующий их товар, прежде чем отправляться в магазин, и чтобы успешнее бороться с подделками, продаваемыми через Интернет. С учетом тех усилий, которые эти бренды затрачивают на любезное обхождение с покупателями в магазине (персональный сопровождающий, шампанское и экстравагантная обстановка), им придется немало постараться, чтобы предоставить своим покупателям подобный незабываемый опыт онлайн.[66]

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ И ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

С точки зрения законодательства компании в подавляющем большинстве случаев имеют право организовывать любые удовлетворяющие их целям маркетинговые каналы. Правда, некоторые законодательные акты запрещают компаниям применять исключающую тактику, которая может препятствовать конкурентам в использовании того или иного канала. Ниже мы вкратце расскажем о юридических аспектах некоторых видов деятельности по распределению товара.

Многие производители и оптовые посредники для реализации продукции предпочитают использовать эксклюзивные каналы. Ранее мы рассматривали стратегию эксклюзивного распределения, когда производитель предоставляет право торговли своими товарами ограниченному числу посредников. Если компания-поставщик требует, чтобы эти дилеры отказались от закупок продукции ее конкурентов, данная стратегия называется эксклюзивным дилерским соглашением. От заключения подобных соглашений выигрывают обе стороны: продавец усиливает влияние на торговцев, а те, в свою очередь, приобретают стабильный источник поставок и поддержку поставщика. Соглашения об эксклюзивной торговле законны до тех пор, пока они не оказывают существенного негативного влияния на уровень конкуренции и не ведут к созданию монополии, а также пока не принуждают стороны к участию в маркетинговых каналах.

Эксклюзивные дилерские соглашения зачастую включают пункты о предоставлении права на исключительное обслуживание посредниками определенных территорий. В этих случаях производитель обязуется не сотрудничать с другими базирующимися в этих районах дилерами или же торговцы соглашаются ограничить свою деятельность четко очерченными территориальными рамками. Первый способ ведет к повышению энтузиазма дилеров и их заинтересованности в производителе. Он полностью законен: юридически поставщик не обязан реализовывать свою продукцию в большем числе точек, чем он сам желает. Второй способ, когда производитель пытается удержать торговца от реализации на «внешней» территории, сопряжен с возникновением юридических проблем. Например, широкую известность получили судебные иски компании *GT Bicycles* (г. Санта-Ана, штат Калифорния) против гигантской розничной сети *Price-Costco*, которая продала 2600 очень дорогих горных велосипедов с огромными скидками, что нанесло ущерб другим дилерам *GT* в США. *GT* утверждает, что данная партия была продана поставщику из России и предназначалась для реализации там же, и настаивает, что практика получения магазинами, торгующими товарами по низким ценам, эксклюзивных товаров через посредников является мошеннической.[67]

Производители ведущих торговых марок иногда предоставляют их своим дилерам в «пакете», т. е. при условии, что те возьмут «в нагрузку» другие товары. Данная практика так и называется — принуждение к приобретению полной линии. Такие **принудительные соглашения** противоречат

закону в том случае, если существенно ослабляют конкуренцию.

Производители свободны в выборе дилеров, но их право отказаться от услуг того или иного посредника в определенной степени ограничено. Вообще говоря, поставщики могут прекратить работу с дилерами, если на то есть причина, но не могут этого сделать, если, например, те отказываются участвовать в сомнительных с точки зрения закона операциях, как то: в эксклюзивных дилерских или принудительных соглашениях.

ЭЛЕМЕНТЫ МАРКЕТИНГА В ИНТЕРНЕТЕ

Ведение бизнеса посредством электронных средств и платформ называется **е-бизнесом**. **Е-коммерция** означает, что компания или веб-сайт предлагает совершить покупку или иным образом способствует продаже товаров и услуг в Интернете. В последние годы объемы онлайновых продаж быстро росли, и причины этого роста вполне очевидны. Онлайновые ритейлеры могут предсказуемым образом предоставлять удобное, индивидуальное обслуживание самым разным типам потребителей и фирм. Благодаря экономии затрат на торговые помещения, оплату труда персонала и создание запасов онлайновые ритейлеры могут с прибылью для себя продавать малые объемы товаров нишевым рынкам. Онлайновые ритейлеры конкурируют в трех ключевых аспектах транзакций: 1) взаимодействии с покупателем через веб-сайт; 2) доставке товара и 3) способности обращаться к проблемам, когда они возникают.[68]

Все компании можно разделить на две группы: **виртуальные**, начинающие свою деятельность с создания веб-сайта, и **реально-виртуальные**, т. е. обычные фирмы, дополнительно создающие для себя информационные и/или коммерческие сайты.

ВИРТУАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ

Существует несколько разновидностей виртуальных компаний: поисковые системы, Интернет-провайдеры, коммерческие веб-сайты, транзакционные веб-сайты, информационные веб-сайты, прикладные веб-сайты. Коммерческие сайты продают все виды товаров и услуг, но в первую очередь книги, аудиозаписи, игрушки, страховые полисы, ценные бумаги, одежду, финансовые предложения и др. Конкурентные стратегии этих сайтов могут быть самыми разными. *AutoNation*, например, заявляет о себе как о ведущем метапосреднике по покупкам автомобилей и сопутствующим услугам, *Hotels* — информационный лидер в области бронирования мест в гостиницах, *Buy.com* — лидер низких цен, *Winespectator* — специализированный сайт по винам.

ФАКТОРЫ УСПЕХА Е-КОММЕРЦИИ. Компании должны с осторожностью подходить к созданию своих веб-сайтов и управлению ими. Обслуживание покупателя имеет здесь ключевое значение. Онлайновый покупатель может выбрать нужный ему товар, но не совершить сделку — по оценкам экспертов, в марте 2008 г. коэффициент конверсии (превращения потенциальных интернет-покупателей в реальных) составлял всего 35%. Еще более удручает то, что лишь от 2 до 3% посещений онлайновых ритейлеров заканчиваются совершением покупки, — в универмагах этот показатель составляет 5%.[69] Для повышения коэффициента конверсии компаниям нужно делать свои веб-сайты более быстрыми, простыми и удобными в использовании. Например, такая простая вещь, как увеличение количества виртуальных изображений товара, может повысить время его изучения и увеличить число покупателей.[70]

Обследования потребителей показывают, что самыми серьезными препятствиями онлайновому шоппингу являются отсутствие приятного опыта совершения покупки, социальных контактов и возможности получения индивидуальных консультаций от представителя компании.[71] И онлайновые ритейлеры чутко реагируют на эти проблемы. Многие теперь предлагают функцию онлайнового чата, где потенциальные покупатели могут незамедлительно получить консультацию по любому представленному на сайте товару. Когда торговый представитель фирмы ведет себя во время продажи активно, средний объем заказа обычно увеличивается. Фирмам рынка B2B также необходимо придавать своей е-комерции «человеческое лицо», и некоторые из них уже с успехом используют технологии Web 2.0, позволяющие создавать виртуальную среду, блоги, онлайновые видео и чаты.

Чтобы повысить удовлетворение покупателей и развлекательную и информационную ценность опыта онлайнового шоппинга, многие фирмы используют *аватары* — графические изображения

виртуальных анимационных персонажей, которые выступают в роли помогающих покупателю представителей фирмы, гидов по веб-сайту или просто собеседника. Аватары могут повысить эффективность продаж через веб-сайт, особенно если они выглядят знающими и привлекательными.[72]

Обеспечение безопасности и конфиденциальности онлайновых покупок остается важной задачей. Покупатели должны видеть причины для того, чтобы доверять веб-сайту, даже если он принадлежит пользующейся высокой репутацией офлайновой фирме. Инвестиции в дизайн и в организацию работы веб-сайта могут укрепить доверие покупателей, чувствительных к онлайновым рискам.[73] Кроме того, онлайновые ритейлеры активно используют блоги, социальные сети и мобильный маркетинг для привлечения новых покупателей.

Е-КОММЕРЦИЯ В СФЕРЕ B2B. Основное внимание популярной прессы приковано к потребительским (*business-to-consumer, B2C*) веб-сайтам, однако деловые сайты (*business-to-business, B2B*) по объемам коммерческих операций не только не уступают, но и опережают их. С развитием сайтов B2B во взаимоотношениях между поставщиками и покупателями происходят кардинальные перемены.

В целом B2B-сайты способствуют росту эффективности делового рынка. Раньше покупателям приходилось тратить много сил на сбор информации о поставщиках, особенно если это были зарубежные предприятия. С развитием Интернета их информационные возможности существенно расширились. Необходимые сведения можно получить: 1) на веб-сайтах поставщиков; 2) у *инфопосредников*, сторонних организаций, собирающих информацию о предложениях в различных категориях товаров; 3) у так называемых маркет-мейкеров, т. е. организаций, связующих покупателей и продавцов и таким образом создающих рынки; 4) в *покупательских сообществах* — веб-сайтах, где можно узнать мнение покупателей о товарах и услугах различных поставщиков.[74] Компании пользуются деловыми аукционами, баннерными механизмами, онлайновыми каталогами товаров, бартерными сайтами и другими онлайновыми ресурсами, для того чтобы найти наиболее выгодные цены. Интересно, что крупнейшим маркет-мейкером является компания *Alibaba*, созданная в Китае — стране, где коммунистический режим долгое время подавлял частную инициативу.

Alibaba

Alibaba, порождение коммерческого гения Джека Ма, была создана в 1999 г. и через десять лет стала крупнейшим в мире онлайновым рынком товаров производственного назначения и самым популярным в Азии онлайновым аукционным веб-сайтом. Ее успехи поражают. Компания, оцениваемая в $9 млрд, имеет 43 млн зарегистрированных пользователей (из них 35 млн в Китае). В каждый момент времени на онлайновых торговых площадках компании осуществляют свои операции 4 млн фирм. Фундамент *Alibaba* образуют два веб-сайта: alibaba.com — англоязычный сайт, на котором осуществляют покупки и продажи компании со всего мира, и china.alibaba — онлайновый рынок для китайских компаний. Китайский веб-сайт преследует более узкие национальные цели: создать рынки для многочисленных мелких и средних предприятий Китая. *Alibaba* предоставляет этим фирмам возможность торговать друг с другом и устанавливать связи с глобальными цепочками поставок. Для укрепления доверия покупателей компания создала TrustPass, где пользователи платят *Alibaba* определенный взнос, за который *Alibaba* нанимает независимых экспертов для проверки пользователей. Каждый пользователь должен предоставить рекомендации пяти человек и полный список своих сертификатов и лицензий. Всех, кто совершает на *Alibaba* торговые сделки с пользователем, просят оставлять компании свои комментарии, подобно тому как покупатели комментируют действия продавцов на *Amazon.com* или *eBay*. Владельцы фирм даже начинают печатать слова «TrustPass» на своих визитных карточках, что является верным признаком доверия к *Alibaba* со стороны рынка B2B. Теперь глобальный рост получил главный приоритет. В 2008 г. появились главные страницы на испанском, немецком, итальянском, французском, португальском и русском в дополнение к традиционным страницам на китайском и английском. После проведения в 2007 г. IPO на $1,7 млрд (вторым после *IPO Google* среди интернет-фирм) *Alibaba*, по утверждению Джека Ма, «будет создавать платформу е-коммерции для 10 млн малых предприятий, создающих 100 млн рабочих мест по всему миру и предоставляющих онлайновую платформу розничной торговли для удовлетворения повседневных потребностей 100 млн».[75]

Все эти механизмы способствуют бóльшей прозрачности цен.[76] В случае с недифференцированными товарами это приводит к усилению давления на ценообразование. В случае с дифференцированными товарами и услугами покупатели получают более полное представление

об их истиной ценности. Поставщики лучших товаров могут компенсировать прозрачность цен прозрачностью ценности; поставщикам недифференцированной продукции ради сохранения конкурентоспособности придется снижать себестоимость.

РЕАЛЬНО-ВИРТУАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ

Хотя многие традиционные фирмы сомневались в том, стоит ли им открывать онлайновый е-коммерческий канал, способный вызвать недовольство ритейлеров, торговых агентов или собственных розничных магазинов, в конце концов они все же решили использовать Интернет в качестве канала дистрибуции.[77] Даже *Procter & Gamble*, в течение многих лет использовавшая исключительно традиционные каналы товародвижения, продает теперь такие бренды, как «Tide», «Pampers» и «Olay», онлайн. Отчасти это решение было вызвано желанием внимательнее исследовать покупательские привычки потребителей.[78] Управление онлайновыми и традиционными каналами стало приоритетом для многих фирм.[79]

Добавление к традиционным каналам канала е-коммерции создает вероятность негативной реакции со стороны ритейлеров, брокеров, агентов и других посредников.

Вопрос заключается в том, как торговать одновременно и с обычными посредниками, и в Интернете. Здесь существует как минимум три стратегии. Первая: предлагать в Интернете другие товары или торговые марки. Вторая: предложить традиционным партнерам более высокое комиссионное вознаграждение, смягчая тем самым снижение их объемов продаж. Третья: принимать заказы в Интернете, но доставлять продукцию и получать оплату силами обычных посредников. Компания *Harley-Davidson* долго осторожничала, перед тем как начать принимать заказы в Интернете.

Harley-Davidson

Учитывая, что *Harley-Davidson* продает своим лояльным поклонникам запчастей и аксессуаров более чем на $860 млн в год, создание онлайнового предприятия представлялось логичным способом увеличения дохода. Однако действовать нужно было осторожно, чтобы не навлечь на себя гнев 850 дилеров, зарабатывавших на торговле фирменными товарами *Harley* очень неплохие деньги. Решено было отправлять всех желающих приобрести аксессуары в Интернете на официальный сайт компании. Прежде чем совершить покупку, клиент должен выбрать одного из дилеров. Сделанный покупателем заказ передается выбранному дилеру, так что тот остается точкой соприкосновения покупателя и компании. Дилеры со своей стороны обязались придерживаться определенных стандартов, как то: проверять наличие новых заказов два раза в день и своевременно обрабатывать поступающие из Интернета заявки. В настоящее время посещаемость веб-сайта *Harley-Davidson* превышает 1 млн контактов в месяц.[80]

Многие реально-виртуальные ритейлеры пытаются предоставить своим покупателям больший контроль за опытом совершения покупок за счет использования в магазинах новых интернет-технологий. Например, *Food Lion* экспериментировала с персональными сканерами, чтобы потребители могли вести учет своих покупок в супермаркете. *Barnes & Noble* имеет киоски, позволяющие покупателям просматривать товарные запасы компании и заказывать товар, временно отсутствующий на полках магазина.[81]

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ М-КОММЕРЦИИ

Широкое распространение мобильных телефонов и смартфонов (в настоящее время в мире имеется больше мобильных телефонов, чем персональных компьютеров) позволяет людям, находясь в дороге, выходить в Интернет и делать онлайновые заказы. Многие видят большое будущее у того, что сейчас называется м-коммерцией (м — от слова мобильная).[82] Существование мобильных каналов и медиа позволяет потребителям поддерживать связь и взаимодействие с брендом на протяжении всего дня. Технологии, подобные технологии GPS, могут помогать потребителям выявлять возможности шоппинга или совершения покупки любимых брендов.

Хотя в 2009 г. только один их пяти телефонов в США был смартфоном (iPhone или Blackberry), продажи смартфонов, как ожидалось, превысили продажи обычных телефонов уже в 2011 г. По мере того как их распространение и использование 3G будет расти, а также по мере появления простых способов осуществления платежей и новых приложений для мобильных телефонов м-коммерция также будет развиваться быстрыми темпами. Ожидается, что к 2015 г. число людей, имеющих доступ к Интернету через мобильные

телефоны, превысит число людей, имеющих доступ к Интернету через ПК.[83]

В некоторых странах м-коммерция уже получила широкое распространение. Миллионы японских подростков имеют телефоны «DOCOMO», выпускаемые *NTT* (*Nippon Telephone and Telegraph*). Эти телефоны могут также использоваться для заказа товаров. Каждый месяц абонент получает от *NTT* счет с указанием сумм абонентской платы, платы за дополнительные услуги и всех совершенных транзакций. Этот счет может быть оплачен в ближайшем магазине *7-Eleven*.

В США мобильный маркетинг также набирает обороты и осуществляется в разных формах.[84] Такие ритейлеры, как *Amazon.com*, *CVS* и *Sears*, создали свои веб-сайты м-коммерции, позволяющие потребителям покупать с помощью смартфонов книги, лекарства и даже газонокосилки. Индустрия путешествий использует м-коммерцию для нацеливания на бизнесменов, которым, находясь в пути, приходится заказывать авиабилеты и бронировать номера в отелях.[85]

Один продавец из *Nordstrom* повысил объем продаваемых им товаров на 37%, отправляя текстовые сообщения и e-mail с информацией о последних новинках и рекламных акциях на мобильные телефоны своих покупателей.[86] Мобильный маркетинг может приносить и другую пользу. Потребители в процессе совершения покупки все чаще отправляют с мобильных телефонов текстовые сообщения своим друзьям и родственникам о понравившихся им товарах.

Вот как *Dunkin' Donuts* разрабатывала стратегию м-коммерции в дополнение к своим более общим маркетинговым усилиям.

Dunkin' Donuts

Dunkin' Donuts нацеливается на занятых людей, находящихся в пути. Компания обслуживает ежедневно 2,7 млн человек через 8800 торговых точек в 31 стране мира. Мобильность остается основной составляющей предложения ценности, что отражается в главной теме рекламной кампании «Америка посещает *Dunkin'*». Зная, что многие покупатели заглядывают в *Dunkin'* днем, чтобы встретиться с друзьями, компания внедрила новые интерактивные инструменты и приложения для iPhone для создания ощущения коллективного заказа. Кампания мобильного маркетинга «Америка посещает *Dunkin'*» предусматривает рассылку уведомлений по имеющемуся у покупателя списку друзей и родственников для напоминания о запланированном времени посещения *Dunkin' Donuts*, а также приглашения делать заказы онлайн. Приглашенные могут познакомиться с меню, чтобы сделать заказ в соответствии со своими пожеланиями. Все заказы объединяются в один общий заказ, который покупатель может распечатать или отобразить на мониторе мобильного телефона и передать в выбранное для посещения заведение. Эта кампания мобильного маркетинга была для *Dunkin' Donuts* не первой. Проведенная двумя месяцами ранее кампания с использованием СМС помогла увеличить продажи почти на 10%.[87]

Мобильный маркетинг и возможность компании с помощью технологии GPS «вычислять» местонахождение покупателя или работника также порождает проблемы охраны тайны личной жизни. Что, например, если работодатель узнает, что его работник лечится от СПИДа в местной клинике, или жена выяснит, что муж не был вечером в гольф-клубе? Подобно многим новым технологиям, технология предоставления услуги в точно определяемом месте может принести пользу или вред и наверняка привлечет внимание общественности и властей.

ВЫВОДЫ

1. Большинство производителей продают продукцию конечным пользователям не напрямую, а обращаясь к услугам одного или нескольких маркетинговых каналов — совокупности маркетинговых посредников, выполняющих целую гамму функций.
2. Решения о каналах распределения — одни из важнейших для менеджмента, так как они непосредственным образом влияют на все остальные маркетинговые решения.
3. Компании прибегают к услугам посредников в тех случаях, когда испытывают нехватку денежных средств для осуществления прямого маркетинга, когда прямой маркетинг затруднен или невозможен или просто когда им это выгодно. К наиболее важным функциям посредников относятся: распространение информации, продвижение товара, ведение переговоров и оформление заказов, финансирование, принятие риска, физическое перемещение товаров, оплата и передача права собственности.
4. У производителей есть много вариантов охвата рынка. Одни производители реализуют товар напрямую конечным пользователям, другие — посредством одно-, двух- или трехуров-

невых каналов. Выбор типа канала делается на основе: 1) анализа потребностей покупателей; 2) постановки целей канала и 3) определения и оценки различных вариантов каналов, включая типы и число посредников в каждом варианте.

5. Эффективно управлять каналом распределения без выбора, обучения и мотивации посредников невозможно. Основная цель управления — долгосрочное партнерство, прибыльное для всех его участников.
6. Для маркетинговых каналов характерны постоянные, порой значительные, изменения. К трем основным направлениям развития каналов относятся вертикальные маркетинговые системы, горизонтальные маркетинговые системы и многоканальные маркетинговые системы.
7. В любом маркетинговом канале существует потенциал для возникновения конфликтов и конкуренции из-за несовпадения целей, нечеткого определения ролей и прав участников, различий в восприятии и взаимозависимости. Управление конфликтами осуществляется через установление сверхординарных целей, с помощью обмена сотрудниками, кооптации — обретения поддержки лидеров различных уровней, членства в отраслевых ассоциациях.
8. Компания сама решает, какие соглашения с участниками маркетинговых каналов ей заключать, но при этом она должна следовать определенным юридическим и этическим нормам. Большинство юридических коллизий связано с эксклюзивными дилерскими соглашениями или предоставлением эксклюзивных торговых территорий, соглашениями о принудительном ассортименте и нарушениями прав дилеров.
9. По мере внедрения реально-виртуальных систем каналов распределения роль е-коммерции становится все важнее. Компаниям необходимо учитывать характерные преимущества онлайновой и офлайновой торговли и максимизировать суммарный эффект.
10. В последнее время все большее значение приобретают м-коммерция и маркетинг через смартфоны и персональные цифровые помощники (PDA).

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ИМЕЕТ ЛИ ЗНАЧЕНИЕ ТО, ГДЕ ПРОДАЕТСЯ ТОВАР?

Некоторые производители считают, что имидж канала, посредством которого продаются их товары, не имеет значения: важно только то, чтобы нужные покупатели совершали покупки и нужным образом продукт был выложен на прилавках. Другие считают, что имидж канала (например, розничного магазина) — это принципиальный вопрос и он должен соответствовать имиджу товара.

Каково ваше мнение: 1) имидж магазина не оказывает влияния на имидж продающихся в нем товаров или 2) имидж магазина должен соответствовать имиджу торговой марки?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните торговцев, у которых вам нравится совершать покупки. Как у них обстоит дело с интеграцией системы каналов распределения? Какой бы вы хотели видеть эту систему? Пользуетесь ли вы у одних и тех же торговцев несколькими каналами распределения или только каким-то одним — своим у каждого? Почему?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Amazon

Amazon был создан Джеффом Безосом в июле 1995 г. в качестве «самого большого в мире книжного магазина». Это и был книжный магазин, только виртуальный, не имеющий в собственности ни единой книги. Многие тогда сомневались, подходит ли онлайновый канал для продажи книг. В самом деле, как покупателю определить, нравится ему книга или нет, если он не может ее полистать, как в обычном магазине? А как ее найти, когда поблизости нет дружелюбных и сведущих помощников-продавцов? Казалось, единственное преимущество нового канала заключалось в том, что *Amazon* предлагал намного более широкий ассортимент книжной продукции, чем любой обыкновенный магазин.

В *Amazon* приняли меры к тому, чтобы воспроизвести в Интернете некоторые достоинства реального книжного магазина. Во-первых, был создан аналог того самого дружелюбного и сведущего персонала — читательские отзывы о книгах. Отзыв на сайте может оставить кто угодно, и это помогает другим читателем выбирать среди множества произведений. Каждому отзыву выставляется оценка, показывающая, какие рецензии другие покупатели сочли полезными, а какие нет. Некоторые настолько увлекаются «рецензированием», что за годы пользования сайтом написали на нем сотни отзывов и даже обзавелись поклонниками, которые полагаются на их мнение при выборе книг.

Во-вторых, в *Amazon* воспроизвели таинство просмотра книг, предложив систему персональных рекомендаций. В компании решили, что если кто-то покупает книгу, которую до этого приобрел другой человек, то, вероятно, эти двое обладают схожими интересами и взглядами. А значит, первый покупатель может быть заинтересован и в других книгах, приобретенных его «предшественником». Система персональных рекомендаций устроена так, чтобы на основании агрегированных данных делать выводы о том, кому какая книга может понравиться. Результат — в описании каждой книги имеется список других изданий, называющийся следующим образом: «С этой книгой также покупают...» Это служит своеобразным приглашением к тому, чтобы «пройтись» по виртуальным прилавкам магазина.

Кроме того, в компании работают над исправлением одного из основных недостатков виртуального канала. Покупателям теперь предлагается взглянуть на содержание книг, предметный указатель, первые несколько страниц. В 2003 г. эта идея получила дальнейшее развитие: пользователям предоставили возможность поиска внутри книг. Поиск проводится по полному содержанию около 120 тыс. изданий — примерно столько же наименований можно найти в традиционном книжном магазине *Barnes & Noble*. Услуга эта предоставляется бесплатно, однако для пользования ею покупатель должен зарегистрироваться на сайте. Достаточно ввести слово, имя, название или фразу и получить список книг, в тексте которых они упоминаются. Можно также просмотреть саму страницу с упоминанием, одну страницу до нее и одну после, однако распечатать их нельзя.

С годами *Amazon.com* диверсифицировал свой товарный ассортимент и стал продавать DVD, музыкальные CD, компьютерные программы, видеоигры, бытовую электронику, одежду, мебель, продукты питания, игрушки и многое другое. Кроме того, компания создала самостоятельные веб-сайты в Канаде, Великобритании, Германии, Франции, Китае и Японии. *Amazon.com* продолжил расширять свои товарные предложения, создав в 2007 г. новую услугу «Amazon Video On Demand», позволяющую потребителям покупать или брать напрокат записи фильмов и телепередач для просмотра на компьютере или телевизоре. В прошлом году *Amazon.com* создал Amazon MP3, который напрямую конкурирует с iTunes фирмы *Apple*, и заключил соглашения с ведущими студиями звукозаписи. Наиболее успешным продуктом компании последнего времени стало электронное устройство для чтения «Kindle», позволяющее в беспроводном режиме получить почти мгновенный доступ к тысячам книг, журналов, блогов и газет. Это устройство размером с журнал стало в 2009 г. наиболее успешно продаваемым товаром *Amazon*.

Для сокращения временного разрыва между покупкой и доставкой товара *Amazon.com* предлагает быстрый и недорогой способ решения этой проблемы. За $79 в год *Amazon.com Prime* обеспечивает бесплатную экспресс-доставку большинства продаваемых товаров, причем неограниченное число раз. Хотя бесплатная доставка и снижение цен часто вызывают неудовольствие у инвесторов, Безос уверен, что эти меры укрепляют удовлетворенность и лояльность покупателей и повышают частоту отправки заказов.

Amazon.com создал себя как электронный рынок, позволяющий продавцам всех мастей продавать на своем веб-сайте всевозможные товары. Компания управляет розничными веб-сайтами *Target*, *NBA*, *Timex* и *Marks& Spencer*. *Amazon.com* обеспечивает 40% своих продаж за счет многочисленных «партнеров» — независимых продавцов или фирм, получающих комиссионные за «правильную ориентацию» покупателей, которые затем делают покупки на веб-сайте *Amazon.com*. Партнеры могут направлять потребителей на *Amazon.com* разными способами, в том числе с помощью прямых ссылок и баннерной рекламы, а также мини-приложения *Amazon Widgets*, позволяющего увидеть товары, предлагаемые на *Amazon.com*.

Amazon.com также разработал родственный продукт aStore, позволяющий партнерам легко и быстро создавать управляемые *Amazon* онлайновые магазины — причем делать это, не обладая никакими навыками программирования. Затем Amazon.com поддерживает этих торговцев, предоставляя им новые инструменты для их веб-сайта, предоставляя доступ к каталогу товаров *Amazon.com* и обеспечивая безопасное осуществление всех пла-

тежей. *Amazon.com* может также подобрать, упаковать и отправить товары покупателям этих фирм в любое время и в любое место через свое подразделение *Fulfillment by Amazon* (*FBA*). По сути это позволяет создавать виртуальный магазин для независимых торговцев с низким риском и без дополнительных издержек.

Одним из ключевых факторов успеха *Amazon.com* во всех этих начинаниях была готовность инвестировать в новейшие интернет-технологии, чтобы сделать совершение онлайновых покупок более быстрым, простым и приятным для покупателей и самих независимых продавцов. Благодаря непрерывному инвестированию в технологии компания сумела позиционировать себя как высокотехнологичную компанию, предоставляющую широкий спектр интернет-услуг. Такое расширение набора инфраструктурных услуг соответствует потребностям торговых компаний практически всех размеров. С самого начала Безос утверждал, что, даже несмотря на то, что изначально он создал онлайновый книжный магазин, он всегда хотел, чтобы через *Amazon.com* можно было продавать все, что угодно. Теперь, имея больше 600 млн посетителей в год, компания продолжает приближаться к этой цели с помощью таких инновационных продуктов, как «Kindle» и интернет-услуги облачных вычислений.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите ключевые факторы успеха *Amazon*.
2. Почему появление «Kidle» произвело революцию в книжной индустрии?
3. Какие рекомендации на будущее вы бы дали топ-менеджерам *Amazon*? Является ли освоение облачных вычислений правильным направлением деятельности компании? Каковы другие возможные направления ее роста?

Источники: Deborah Solomon, "Questions for Jeoffrey P. Bezos", *New York Times*, December 2, 2009; Elizabeth West, «Who's Next?» *Potentials*, February 2004, pp. 7–8; Nikki Swartz, «Amazon.com's Text Search Revolution», *Information Management Journal* (January-February 2004): 18–19; Chris Taylor, «Smart Library», *Time*, November 17, 2003, p. 68; Cynthia L. Webb, «Amazon's Lump of Coal?» Washingtonpost.com, October 22, 2003.

Часть VI

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Глава 16

Управление оптовой и розничной торговлей и логистика

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какие типы маркетинговых посредников специализируются на услугах оптовой и розничной торговли?
2. Какие маркетинговые решения принимают компании данного сектора?
3. Каковы основные тенденции развития маркетинговых посредников?
4. Какое будущее ждет частные торговые марки?

В предыдущей главе мы рассматривали деятельность маркетинговых посредников с точки зрения производителей, «прокладывающих» маркетинговые каналы и управляющих взаимоотношениями их участников. Теперь мы проанализируем, как рыночные посредники — оптовые и розничные организации и логистические компании — разрабатывают собственные стратегии маркетинга. Как и любые другие фирмы, посредники должны стремиться к маркетинговому превосходству либо готовиться к печальным последствиям его отсутствия.

Компания *Zappos*, занимающаяся онлайной розничной продажей обуви, была основана в 1999 г. предпринимателем Тони Хси и несколькими его партнерами. С самого начала культура компании была ориентирована на превосходное *обслуживание покупателей и предоставление* им уникального опыта совершения покупки. *Zappos* работает круглосуточно и гарантирует бесплатную доставку и возврат купленного товара, а ее постоянно обновляемый ассортимент состоит из почти 200 тыс. разных моделей обуви 1200 производителей. Неудивительно, что в таких условиях три четверти всех покупок приходятся на долю повторных покупателей. В отличие от многих других компаний *Zappos* не прибегает к аутсорсингу услуг своих колл-центров, так как Хси считает функцию этих подразделений исключительно важной. Именно своим сотрудникам отдела обслуживания покупателей *Zappos* поручает решать все текущие проблемы. Когда один дозвонившийся в колл-центр покупатель пожаловался, что его ботинки после года носки стали протекать, сотрудник отдела обслуживания отослал ему новую пару ботинок, даже несмотря на то, что обычно компания обменивает только неношенную обувь. Каждый работник имеет возможность раз в год написать несколько строчек в «Книгу культуры» компании о своей работе в *Zappos* и о том, как каждый отдел вносит свой вклад в улучшение обслуживания покупателей. Половина времени собеседования с каждым потенциальным новым работником посвящена выяснению того, достаточно ли он креативен и открыт новым идеям, чтобы воспринять культуру компании. Купленная *Amazon.com* в 2009 г. за $850 млн, но по-прежнему управляемая автономно, компания продает теперь также одежду, дамские сумочки и аксессуары. *Zappos*, демонстрирующая стабильные успехи, проводит двухдневные семинары для руководителей предприятий, желающих больше узнать о секретах ее уникальной корпоративной культуры и методах обслуживания покупателей.[1]

В то время как одни инновационные ритейлеры в последние годы процветали, другие отчаянно боролись за выживание. Более успешные посреднические организации используют стратегическое планирование, современные информационные системы, сложные маркетинговые инструменты. Они оценивают достигнутые результаты не столько по показателям прибыли и выручки, сколько по показателям возврата инвестиций. Они сегментируют свои рынки, улучшают позиционирование, агрессивно завоевывают новые рынки и разрабатывают стратегии диверсификации. В этой главе мы поговорим о том, как достигается маркетинговое превосходство в сферах розничной торговли, оптовой торговли и логистики.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

К **розничной торговле** относятся все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для личного, некоммерческого использования. **Розничный торговец (магазин розничной торговли)** — это любая коммерческая организация, основная часть прибыли которой образуется за счет розничных продаж.

Любая организация, реализующая продукцию конечным потребителям, будь то производитель, оптовик или магазин, ведет розничную торговлю. При этом не имеет значения, *как* продаются товары или услуги (лично, по почте, по телефону, через торговый автомат или Интернет) и *где* это происходит (в магазине, на улице, на дому у потребителя).

После обзора разных типов ритейлеров и новых условий ведения розничной торговли мы рассмотрим маркетинговые решения, принимаемые ритейлерами. Ниже приводятся четыре примера новаторски работающих розничных торговцев, добившихся в последние годы успехов на рынке.

Новаторские организации розничной торговли

Panera Bread. Сеть ресторанов *Panera Bread* нацеливается на «людей, понимающих толк в еде, или близких к этому пониманию», продавая свежеприготовленную натуральную еду и много горячего хлеба собственной выпечки по ценам, которые охотно соглашаются платить покупатели. Простая атмосфера — отсутствие обслуживания столиков, но и отсутствие ограничений по времени — поощряет посетителей задерживаться в ресторане подольше. Торговая марка считает себя ориентированной на посетителей с семьями и предлагает свежую, вкусную еду в приятной обстановке и по доступным ценам.

GameStop. Розничный торговец видеоиграми и развлекательными компьютерными программами *GameStop* имеет более 6 тыс. торговых точек в торговых центрах по всей территории США, что делает его удобным и доступным для покупателей. Укомплектованный продавцами, прекрасно разбирающимися в компьютерных играх и любящих и умеющих устанавливать контакт с покупателем, *GameStop* проводит политику «зачета» части стоимости сдаваемой ранее купленной игры при покупке новой.

Lumber Liquidators. Компания *Lumber Liquidators* скупает излишки древесины на лесопилках по дисконтным ценам и хранит у себя 350 типов пиломатериалов, подобно том, как это делают *Lowe's* и *Home Depot*. Компания торгует по низким ценам, потому что она поддерживает операционные издержки на низком уровне благодаря исключению посредников и размещению своих складов в местах с низкой арендной платой. *Lumber Liquidators* хорошо знает своих покупателей. Ей, в частности, известно, что 30% из тех, кто запрашивает пробные образцы, совершают покупки в течение следующего месяца и что большинство покупателей предпочитает последовательно ремонтировать по одной комнате, а не весь дом сразу.

Net-a-Porter. Лондонский онлайновый торговец дорогой одеждой и аксессуарами *Net-a-Porter* имеет веб-сайт, который обладает достоинствами стильного журнала мод и предлагает увлекательный опыт совершения покупки в престижном бутике. *Net-a-Porter*, которого лояльные покупатели считают авторитетом в области современной моды, продает товары 300 знаменитых международных брендов, в том числе таких, как «Jimmy Choo», «Alexander McQueen», «Stella McCartney» и «Givenchy». Компания отправляет товары в 170 стран и обеспечивает доставку в день покупки в пределах Лондона и Манхэттена. Средний размер заказа составляет $250.

Источник: Kate Rockwood, "Rising Dough", *Fast Company*, October 2009, pp. 6–71; Devin Leonardm "GameStop Racks Up the Points", *Fortune*, June 9, 2008, pp. 10–22.

ТИПЫ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ

Современные потребители могут приобретать товары и услуги в самых разных организациях. Это и магазинная торговля, и внемагазинная торговля, и различные организации розничной торговли. Пожалуй, самый известный тип розничного торговца — универмаг. В Японии такие универмаги, как *Takashimaya* и *Mitsukoshi*, ежегодно посещают миллионы покупателей. В них имеются художественные галереи, рестораны, детские игровые площадки, проводятся занятия по кулинарии.

Основные типы магазинов розничной торговли представлены в табл. 16.1.

Разные форматы розничной торговли имеют разную конкурентную и ценовую динамику. Например, дисконтные магазины ведут между собой более жесткую борьбу, чем магазины других форматов.[2] Ритейлеры также стремятся удовлетворять разные потребности покупателей в уровне сервиса и в специализированных услугах.

Таблица 16.1

Основные типы магазинов розничной торговли

Специализированные магазины. Узкий ассортимент товаров. Примеры: *Athlete's Food, Tall Men, The Limited, The Body Sop*
Универмаги. Представлено множество товарных линий. Примеры: *Sears, JCPenney, Nordstorm, Bloomingdal's*
Супермаркеты. Крупные торговые предприятия, имеющие более низкие цены и наценки и более высокий оборот. Основная форма торговли — самообслуживание, главная задача — удовлетворение всех потребностей в продуктах питания и товарах для дома. Примеры: *Kroeger, Food Emporium, Jeel*
Небольшие продовольственные магазины. Относительно небольшие торговые заведения, расположенные в жилых кварталах, часто работают круглосуточно, предлагают ограниченное число наиболее ходовых товаров. Примеры: *7-Eleven, Circle K*
Магазины сниженных цен (дисконтеры). Предлагают стандартный или специализированный ассортимент товаров по более низким ценам, поскольку имеют возможность устанавливать меньшую норму прибыли за счет большего оборота. Примеры: *Wal-Mart, Kmart, Circuit City, Crown Bookstoes*
Магазины бросовых цен. Предлагают остаточные или избыточные товары, нестандартные товары по ценам ниже средних. Могут быть «стоковыми» фирменными магазинами или независимыми. Примеры: *Filene's Basement, T.J. Maxx*, оптовые клубы *Sam's Clubs, Price-Costco, BJ's Wholesale*
Супермагазины. Имеют огромные торговые площади, предлагают основные продукты питания и товары для дома, а также услуги (прачечные, химчистки, ремонт обуви, кредит). Сюда входят так называемые убийцы категорий (предлагают глубокий ассортимент товаров какой-то одной товарной категории) — *Petsmart, Staples, Home Depot*, комбинированные магазины (*Jewel, Osco*), гипермаркеты (огромные магазины, объединяющие в себе характеристики супермаркета, магазина сниженных цен и оптового склада): *Carrefours* (Франция), *Pyrca* (Испания), *Meijer's* (Нидерланды)
Демонстрационные залы торговцев по каталогам. Широкий ассортимент дорогостоящих ходовых марочных товаров, продаваемых по каталогам со скидкой. Покупатели заказывают товары по каталогу и затем забирают их в магазине

Розничные организации могут позиционироваться на рынке в соответствии со следующими четырьмя уровнями обслуживания:

1. **Самообслуживание.** Это краеугольный камень всей торговли по низким ценам. Желая сэкономить, многие потребители с готовностью берут на себя осуществление процесса «поиск—сравнение—выбор».
2. **Самостоятельный выбор товара.** Покупатели сами ищут товар на полках, хотя могут обратиться за помощью к торговому персоналу.
3. **Ограниченное обслуживание.** Розничный торговец имеет в наличии очень много товаров, и как следствие покупателям требуются бóльший объем информации и помощь продавцов. Магазины с ограниченным сервисом оказывают также некоторые услуги (например, предоставляют кредит и упрощенные условия возврата товаров).
4. **Полный комплекс обслуживания.** Торговый персонал готов оказать помощь покупателю на любом этапе процесса «поиск—сравнение—выбор». Такие магазины предпочитают покупатели, которым нравится, когда им уделяют большое внимание. Высокие затраты на зарплату персонала наряду со значительной долей специализированных и менее ходовых товаров, а также предоставление широкого комплекса услуг обусловливают высокие издержки подобных торговых предприятий.

ВНЕМАГАЗИННЫЕ РОЗНИЧНЫЕ ПРОДАЖИ. Подавляющее большинство (97%) товаров и услуг продается в стенах тех или иных магазинов, однако объемы *внемагазинных продаж* растут гораздо более высокими темпами. К внемагазинной розничной торговле относятся: прямые продажи, прямой маркетинг (куда входят телемаркетинг и продажи через Интернет), торговля через автоматы и службы заказов.

1. **Прямые продажи** (также называемые *многоуровневыми продажами, сетевым маркетингом*) — это отрасль торговли с многомиллиардным годовым оборотом, в которой работают сотни компаний, предлагающих товары на дому, в офисах и на специальных «домашних вечеринках». Среди компаний, работающих по принципу «один на один», наиболее известны *Avon, Electrolux, Southwestern Company*

of Nashville. Компании *Tupperware* и *Mary Kay Cosmetics* торгуют по принципу «один многим»: торговый представитель, присутствуя в доме человека, который пригласил друзей и соседей на вечеринку, демонстрирует товары и принимает заказы. Пионером многоуровневого (сетевого) маркетинга была компания *Amway*. Такая система продаж предполагает, что в качестве дистрибьюторов продукции компания-поставщик набирает независимых деловых людей. Вознаграждение дистрибьютора состоит из процента от продаж созданной им торговой группы, а также от собственных прямых продаж. Такие фирмы сейчас сталкиваются с тем, что все меньше покупателей сидит дома, и вынуждены вырабатывать стратегии многоканального распределения.

2. **Прямой маркетинг** основан на прямой (адресной) почтовой рассылке (директ-мэйл) и торговле по каталогам (компании *Lands' End, L. L. Bean*); к нему также относятся *телемаркетинг* (бесплатный номер 1-800-FLOWERS), *телевизионный маркетинг прямого отклика* (*Home Shopping Network, QVC*) и *электронная торговля* (Amazon.com, Autobytel.com). Безусловно, в конце 1990-х именно электронная торговля пережила огромный подъем: на сайты хлынул поток покупателей, желающих приобрести книги, музыку, игрушки, бытовую электронику и другие товары. В 2009 г. объем онлайновых продаж в США достиг $210 млрд, причем наибольшая доля этого пирога досталась индустрии путешествий ($80 млрд).[3]
3. **Торговые автоматы** используются для продажи широкого ассортимента товаров, включая как товары импульсной покупки (сигареты, прохладительные напитки, сладости, газеты), так и другие продукты (чулочные изделия, косметика, горячая пища, презервативы, книги в мягкой обложке). Торговые автоматы можно найти на любой фабрике, в офисах, крупных магазинах розничной торговли, на автозаправочных станциях, в гостиницах, ресторанах и многих других местах. Автоматы работают круглосуточно, предоставляют возможность полного самообслуживания, а товар в них всегда свежий. Япония обогнала другие страны по количеству торговых автоматов на человека (одних только автоматов с напитками «Coca-Cola» там более 1 млн штук — что вдвое больше, чем в США).
4. **Служба заказов** осуществляет внемагазинную розничную торговлю, обслуживая свою постоянную клиентуру (как правило, работников крупных организаций). Такие торговцы получают право на скидки в различных предприятиях розничной торговли в обмен на возможность реализации их товаров.

КОРПОРАТИВНАЯ РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ. Многие магазины принадлежат независимым владельцам, но все большее их число относится к различным формам **корпоративной розничной торговли**. В основе деятельности корпоративной розничной торговли лежит использование эффекта масштаба, увеличение покупательской способности, большее узнавание торговой марки и более высокая квалификация работников. Основные типы корпоративной розничной торговли — сети фирменных магазинов компаний, добровольные сети розничных магазинов, розничные кооперативы, франчайзинговые компании и розничные конгломераты — представлены в табл. 16.2.

В США на долю франчайзинга приходится более $1 трлн годовых розничных продаж и примерно одна треть всех розничных транзакций. По системе франчайзинга работает каждое 12-е предприятие розничной торговли; в среднем в них трудится каждый 16-й житель страны.[4] И в этом нет ничего удивительного: практически в каждом американском городке вы встречаете одни и те же вывески — *McDonald's, Jiffy-Lube, Supercuts, 7-Eleven*.

Как функционирует система франчайзинга? Отдельные фирмы, пользующиеся франшизой (*франчайзи*), представляют собой тесную группу предприятий, деятельность которых планируется, направляется и контролируется инициатором всего процесса — *франчайзером*, т. е. фирмой, владеющей торговой маркой и предоставляющей лицензию на ее использование. Выделяют три существенные характеристики франчайзинга:

1. Франчайзер, владеющий товарным знаком или знаком обслуживания, продает лицензии на право пользования им и получает лицензионное вознаграждение.
2. Франчайзи платят за право быть частью системы. Начальные затраты включают арендную плату за помещения, оборудование и необходимые приспособления, а также, как правило, стандартные лицензионные отчисления. Например, начальные инвестиции фирмы, поль-

Таблица 16.2

Основные типы корпоративной розничной торговли

Корпоративные сети фирменных магазинов. Два магазина или более, имеющие одного владельца, централизованно осуществляющие закупки и предлагающие схожий ассортимент товаров. Примеры: *Tower Records, GAP, Hold Everythng*
Добровольные сети розничных магазинов. Представляют собой группы независимых розничных торговцев, финансируемые компаниями оптовой торговли. Пример: *Independent Groceries Alliance (IGA)*
Розничные кооперативы. Состоят из независимых розничных торговцев, создающих центральную закупочную организацию и совместно проводящих мероприятия по стимулированию сбыта. Примеры: *Associated Grocers, ACE Hardware*
Потребительские кооперативы. Фирма розничной торговли, принадлежащая своим покупателям. Участники кооператива на общие деньги открывают собственный магазин, выбирают его руководство, определяют политику работы и получают процент от продаж (дивиденд)
Франчайзинговые компании. Договорное партнерство между франчайзером и франчайзи, распространенное в сфере розничной торговли различными товарами и услугами. Примеры: *McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, 7-Elven*
Розничные конгломераты. Организация, объединяющая несколько предприятий различных форм и направлений розничной торговли. Присутствует некоторая степень интеграции в плане распределения и менеджмента. Примеры: *Allied Domeq PLC*, управляющая сетями кафе *Dunkin' Donats* и *Baskin-Robbins*, а также целый ряд британских розничных организаций, работающих в сфере торговли алкогольными напиткми

зующейся франшизой *McDonald's*, могут достигать $1,6 млн. В дальнейшем она обязуется перечислять *McDonald's* определенный процент от объема продаж и ежемесячные платежи.

3. Франчайзер предоставляет своим франчайзи систему ведения бизнеса. *McDonald's*, например, требует, чтобы ее «подопечные» посещали «Гамбургерный университет» в г. Оак-Брук, штат Иллинойс. Там новоиспеченные «студенты» в течение трех недель осваивают принятые в *McDonald's* методы ведения бизнеса. Кроме того, франчайзи обязаны приобретать у франчайзера определенные учебные материалы.

Франчайзинг выгоден для обеих сторон. Выгоды для франчайзера состоят в том, что у франчайзи, чувствующих себя скорее предпринимателями, чем «наемными рабочими», повышается мотивация к труду; пользователи лицензии прекрасно ориентируются в местных условиях ведения бизнеса; увеличивается покупательная способность франчайзера. Обладатели франшизы выигрывают оттого, что вступают в «проверенный» бизнес и работают с хорошо известной торговой маркой. Им облегчается доступ к кредитным ресурсам, они могут рассчитывать на поддержку в самых разных областях — от маркетинга и рекламы до выбора местоположения предприятия и подбора персонала.

Франчайзи все же различают понятия независимости и лояльности франчайзеру. Независимость сулит больше гибкости. Рискуя собственными деньгами, они имеют мотивацию к более агрессивному ведению бизнеса. Получателям франшизы спортивных пабов *Beef 'O' Brady's* разрешается устанавливать цены в зависимости от особенностей их местных рынков. Компания *Great Harves Bread* верит в необходимость «франчайзинговой свободы», поощряющей пекарей-франчайзи изготавливать новые виды хлебобулочной продукции для своих розничных магазинов и, в случае успеха, делиться секретами рецептуры с другими франчайзи.[5]

НОВАЯ СРЕДА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

С началом рецессии 2008 г. многие ритейлеры оказались вынуждены заново оценивать практически все, что они делали прежде. Одни предпочли осторожную оборонительную реакцию — сократили объемы запасов, замедлили экспансию и снизили цены. Другие творчески подошли к управлению запасами, скорректировали свои товарные ассортименты и постарались избегать перерасхода средств на продвижение товаров. Например, *J. C. Penny* сохранила осенью 2009 г. 60% своих товарных запасов, а не 20%, как обычно в тот период, чтобы, с одной стороны, не допустить опустошения своих торговых полок, а с другой — их затоваривания, а значит, и необходимости снижения цен. Одни фирмы, такие как *Container Store* и *Saks*, снизили средние цены; другие, такие

как *Gilt.com* и *Neiman Marcus*, осуществили избирательное и очень кратковременное дисконтирование. *Restoration Hardware* предпочла перевести свою линии мебели в более дорогой ценовой сегмент.[6]

Хотя многие из этих кратковременных корректировок, вероятно, сохранятся на более длительный срок, несколько других долговременных тенденций в среде розничного маркетинга также становятся очевидны. Вот некоторые тенденции, изменяющие то, как потребители делают покупки, а производители и ритейлеры конкурируют между собой (в сжатом виде они представлены в табл. 16.3).

- **Новые формы розничной торговли и их комбинации.** В супермаркетах открываются отделения банков, в книжных магазинах — кафе, на автозаправочных станциях работают продовольственные магазины. В супермаркетах *Loblaw* теперь есть фитнес-клубы. В торговых центрах, на автобусных станциях и железнодорожных вокзалах ведется торговля с лотков. Кроме того, торговцы экспериментируют с так называемыми временными магазинами, предназначенными для продвижения отдельных марок товаров, охвата сезонных покупателей и создания дополнительного информационного повода. Так, во время отпускного сезона в 2009 г. *Toys 'R' Us* открыла 350 временных магазинов и бутиков игрушки, причем нередко на свободных площадях в пешеходных торговых зонах и в торговых центрах.[7]
- **Усиление «межвидовой» конкуренции.** Различные типы магазинов — магазины сниженных цен, выставочные залы торговцев по каталогам, универмаги — борются за одни и те же группы покупателей и предлагают им сходные товары. В новой конкурентной ситуации побеждают те торговцы, которые помогают покупателям экономить деньги и время, а также придают процессу покупки ту или иную эмоциональную окраску.
- **Конкуренция между магазинными и внемагазинными формами торговли.** Сегодня потребители получают коммерческие предложения посредством прямой рассылки и каталогов, телевидения, компьютеров и телефонов. Внемагазиные ритейлеры, делающие эти предложения, отбирают хлеб у фирм магазинной розничной торговли. Традиционные ритейлеры отреагировали на это усилением своего присутствия в Интернете и поиском *других форм онлайновых продаж, в том* числе через свои собственные веб-сайты, а также за счет предоставления покупателям более увлекательного и приятного опыта совершения покупок в своих магазинах. Фирмы магазинной торговли хотят, чтобы их магазины были тем местом, которое позитивно воспринимается всеми органами чувств покупателей. Приятное освещение, волнующие ароматы и интимный дизайн интерьеров — все эти средства все чаще берутся на вооружение магазинами.[8]
- **Рост розничных гигантов.** Мощные торговые организации для предоставления покупателям качественного обслуживания и огромного количества товаров по привлекательным ценам используют сложные информационные и логистические системы и свою рыночную власть. Они постепенно вытесняют с рынка мелких производителей, которые не могут обеспечить достаточный объем производства, и даже диктуют влиятельнейшим производителям, что производить, какую цену назначать и как продвигать товар, когда и как его отгружать и даже как

Таблица 16.3

Новые тенденции в розничной торговле

• Новые формы и розничной торговли и их комбинации
• Усиление «межвидовой» конкуренции
• Конкуренция между магазинными и внемагазинными формами розничной торговлей
• Рост розничных гигантов
• Сокращение числа торговцев средней руки
• Рост инвестиций в технологии
• Выход крупных торговцев на мировой рынок
• Развитие внутримагазинного маркетинга

совершенствовать производство и менеджмент. Производителям ничего не остается, как выполнять условия торговых гигантов, ибо в случае отказа они рискуют потерять от 0% до 30% рынка. Некоторые крупные розничные организации являются *«убийцами категорий»*, специализирующимися на одной товарной категории, например игрушках (*Toys «R» Us*), товарах для дома (*Home Depot*) или для офиса (*Staples*). Другие — это *суперцентры*, предлагающие бакалею и огромный выбор непищевых продуктов (*Wal-Mart*). В США суперцентры становятся ведущей формой розничной торговли.

- **Сокращение числа торговцев средней руки.** Розничный рынок можно представить в форме песочных часов: сверху и снизу места много, а в середине узко. Дорогие магазины и магазины сниженных цен процветают, а торговцы средней руки, такие как *Sears* и *JCPenney*, переживают нелегкие времена. Один из старейших торговцев, *Montgomery Ward*, был вынужден прекратить свою деятельность.[9] *Kohl's* добилась определенного успеха у потребителей среднего рынка, начав предлагать им товары под такими модными брендами, как «Lauren Konrad», «Vera Wang», «Daisy Fuentes» и «Tony Hawk». Помимо добавления к своему ассортименту более дорогих товаров *Kohl's* также видоизменила свои магазины, чтобы сделать совершение покупок в них более удобным и приятным.[10] В Великобритании *Marks&Spencer* делает акцент на собственных торговых марках и укрепляет имидж бренда розничной торговли. Хотя все эти магазины обычно имеют высокие операционные издержки, они могут устанавливать высокие торговые наценки, если их собственные торговые марки оказываются одновременно и модными, и популярными.[11]
- **Рост инвестиций в технологии.** Для составления прогноза продаж и контроля материальных запасов используются электронные средства размещения заказов у поставщиков, связь между магазинами поддерживается с помощью электронной почты. Даже продажа товара внутри магазина порой осуществляется с помощью компьютеров. В магазинах устанавливаются сканеры, системы электронного перевода денег, электронного обмена данными, системы внутреннего телевидения, внутримагазинные радарные системы слежения за потоком покупателей и усовершенствованные системы хранения запасов. Ритейлеры также внедряют услуги, облегчающие жизнь покупателей во время посещения магазинов. Так, в некоторых супермаркетах используются «умные» тележки для товара или мобильные телефоны, помогающие покупателю сориентироваться в магазине, узнать о распродажах и специальных предложениях и быстрее оплатить покупки. Как ни привлекательно выглядят эти технологии, но стоимость их применения и не подтвержденная экономическая эффективность вынуждают многих ритейлеров относиться к ним с осторожностью.[12]
- **Выход крупных торговцев на мировой рынок.** Компании, имеющие уникальный формат торговли и хорошо позиционированные бренды, все чаще выходят на международный рынок. Такие американские фирмы, как *McDonald's*, *The Limited*, *GAP* и *Toys «R» Us*, становятся известными во вем мире. *Wal-Mart* имеет за пределами США 3600 магазинов, приносящих ему 25% всех доходов. Голландский ритейлер *Ahold*, бельгийский ритейлер — *Delhaize* осуществляют соответственно две трети и четыре пятых своих продаж на зарубежных рынках. Среди неамериканских торговых компаний, работающих на мировом рынке, выделяются *Marks and Spenser* (Великобритания), *Benetton* (Италия), гипермаркеты *Carrefours* (Франция), мебельные магазины *IKEA* (Швеция), супермаркеты *Yaohan* (Япония).
- **Развитие внутримагазинного маркетинга.** Благодаря появлению результатов исследователей, в соответствии с которыми от 70 до 80% решений о покупке принимаются в магазине, все больше фирмы осознают важность оказания влияния на потребителей непосредственно в местах совершения покупок.[13] Место и способ представления и продажи товара оказывают большое влияние на его сбыт.[14] Теперь имеется больше возможностей для коммуникаций с покупателями благодаря использованию внутримагазинной рекламы, например, через систему Wal-Mart TV.[15] Некоторые ритейлеры используют специальные очки, регистрирующие все, на что направляют свой взгляд находящиеся под наблюдением покупатели. Один из ре-

зультатов таких исследований заключался в том, что покупатели игнорируют товары, находящиеся на уровне глаз, — оптимальное положение находится посередине между уровнями.[16]

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Далее с учетом нашего знания особенностей сегодняшней среды розничной торговли мы рассмотрим примеры маркетинговых решений розничных продавцов относительно целевых рынков, товарного ассортимента и закупок, сервиса и атмосферы магазина, ценообразования, продвижения и местоположения.

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК. Одно из самых важных решений, которое приходится принимать розничному торговцу, связано с его целевым рынком. Пока не будет определен и охарактеризован целевой рынок, торговец не имеет возможности принимать обоснованные решения относительно ассортимента, дизайна магазина, цен, уровня обслуживания, содержания рекламы и ее размещения в средствах информации. *Ann Taylor* использовала панель из 3 тыс. покупателей для получения обратной связи о своих товарах и даже о своей маркетинговой кампании. Фирма также собирает рекомендации своих работников.[17] *Whole Foods* добилась успеха, предлагая уникальный опыт совершения покупок своим покупателям, заинтересованным в приобретении натуральных продуктов.

Whole Foods

Рынки *Whole Foods* (их общее количество равняется 157, и присутствуют они в 28 штатах, в округе Колумбия, Канаде и Великобритании) — это настоящий праздник еды. Они всегда ярко освещены, у них прекрасно подобран персонал, а еда выставлена так аппетитно, что слюнки текут. *Whole Foods* — крупнейший торговец органическими и натуральными продуктами питания в США. Помимо собственно продуктов здесь предлагается информация обо всем товарном ассортименте. Например, если вам интересно, в каких условиях содержалась приобретаемая вами курица, вы можете получить 16-страничный буклет и приглашение посетить ферму в Пенсильвании, чтобы увидеть эти вольготные условия своими глазами. А если необходимой информации под рукой не оказывается, всегда можно обратиться с вопросом к высококвалифицированному персоналу. Такой подход дает результат, особенно в отношении потребителей, которые рассматривают органическую и вручную выращенную пищу как доступную роскошь. В период 1991–2009 гг. темпы роста продаж компании исчислялись двузначными цифрами.[18]

Ошибки в выборе целевых рынков могут стоить очень дорого. Когда ювелирная фирма *Zales*, традиционно ориентировавшаяся на массовый рынок, решила нацелиться на более состоятельных покупателей, она заменила треть своего товарного ассортимента: отказалась от изделий с недорогими бриллиантами низкого качества, стала выпускать золотые и серебряные украшения с модными бриллиантами весом в 14 карат, а также переориентировала соответствующим образом свою рекламную кампанию. Однако такая переориентация обернулась катастрофой. *Zales* потеряла многих своих традиционных покупателей, но не смогла привлечь новых, на которых она так рассчитывала.[19]

Для точного попадания в цель ритейлеры дробят рынок на все более узкие сегменты и создают новые линии магазинов для обращения к нишевым рынкам с более подходящими для них предложениями: *Gymboree* открыла магазины «Janie and Jack», торгующие одеждой и подарками для грудных детей и малышей; *Hot Topic* открыла магазины «Torrid», продающие одежду для девочек-подростков с нетандартными фигурами; а в новых магазинах «Tween Brands» компании *Limited Brands* можно купить недорогую модную одежду для девочек-близнецов.

КАНАЛЫ

Основываясь на результатах анализа целевого рынка и других соображениях, рассмотренных нами в гл. 16, ритейлеры должны решить, какие каналы им следует использовать для охвата своих покупателей. Все чаще им приходится выбирать многоканальный подход. Например, *Staples* продает товары для офиса в традиционных магазинах, через веб-сайт прямого отклика в Интернете, через виртуальные магазины и с помощью тысяч ссылок на родственные веб-сайты.

Как объяснялось в гл. 15, необходимо обеспечивать эффективную совместную работу каналов. Имеющая вековую историю сеть универмагов *JCPenney* добилась того, что ее продажи через Интернет, через магазины и по каталогам стали тесно взаимосвязанными. Компания продает многие товары онлайн; обеспечивает доступ в Интернет на 35 тыс. своих расчетно-кассовых узлах; и позволяет онлайновым покупателям вы-

бирать и возвращать товары в магазины и выяснять, какие предметы одежды имеются на складе. Эти стратегии, а также выведение на рынок новой модной линии женской одежды позволили *JCPenney* создать себе более молодой и престижный имидж.[20]

Несмотря на мрачные предсказания некоторых экспертов, продажи через Интернет по каталогам растут по мере того, как все больше фирм используют каталоги как инструменты своего брендинга. Интегрированный многоканальный подход компании *Victoria's Secret,* предусматривающий использование магазинов, каталога и Интернета, сыграл ключевую роль в развитии ее торговой марки.

Victoria's Secret

Основатель *Limited Brands* Лесли Векснер догадывался, что американки готовы перенять европейский стиль покупки нижнего белья. По его меткому замечанию, «женщинам нужно нижнее белье, но женщины хотят дамское белье». Догадка Векснера оказалась правильной: спустя десять лет после того, как он купил *Victoria's Secret* в 1982 г., средняя покупательница этой компании приобретала от 8 до 10 бюстгальтеров в год, хотя в целом по стране этот показатель равнялся двум. Чтобы повысить престижность и гламурность своего бренда, компания использует в своей рекламе топ-моделей и проводит показы мод. Для повышения своей доступности и обеспечения интимности процесса покупки, компания начала продавать свои товары покупательницам напрямую. *Victoria's Secret* использовала тщательно продуманную маркетинговую стратегию, позволяющую интегрировать продажи в магазинах, по каталогам и через Интернет. Векснер стремился создать «интегрированный бренд мирового класса. По всем каналам — через каталоги, магазины и Интернет — одновременно предлагаются рынку одни и те же товары, одного и того же качества и получающие одно и то же позиционирование. С 1985 г. *Victoria's Secret* демонстрирует годовые темпы роста на уровне 25%, ведет продажи через тысячу с лишним магазинов, по каталогам и через свой веб-сайт и довела в 2009 г. свой доход от продаж до $5,6 млрд. *Victoria's Secret* рассылает по 400 млн каталогов в год, или по 1,33 каталога на одного гражданина США, и заказы по каталогам или онлайн обеспечивают ей около 28% общего дохода. Темпы роста продаж через эти каналы вдвое выше, чем у продаж через магазины.[21]

ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ. Товарный ассортимент розничного торговца должен соответствовать ожиданиям целевых покупателей. Торговцу необходимо принять решение о *широте* товарного ассортимента и его *глубине.* В ресторанном бизнесе принято говорить об узком и мелком (небольшие закусочные), узком и глубоком (кулинарии), широком и мелком (кафетерии) или широком и глубоком (крупные рестораны) ассортиментах.

Определение правильного товарного ассортимента может оказаться особенно трудным в индустрии высоких технологий или индустрии моды, где изменения происходят непрерывно. *Urban Outfitters* попала в трудное положение, когда отказалась от своего принципа «модно, но не ультрамодно» и начала осваивать новые стили слишком поспешно. В результате ее продажи упали в 2006 г. на 25%.[22] В то же время другой ритейлер одежды, компания *Aeropostale,* добилась отличных результатов, потому что ее ассортимент подбирался в полном соответствии с потребностями целевого рынка — тинейджеров.

Aeropostale

Вместо того чтобы напрямую конкурировать с такими законодателями американской моды, как *Abercrombie and Fitch* и *American Eagle Outfitters Inc.*, компания *Aeropostale* решила смотреть на вещи реально и стала ориентироваться на ключевой сегмент целевого рынка, а именно на тинейджеров, точнее, на самых молодых из них, желающих выглядеть взрослее. Если *Abercrombie* и *American Eagle* осенью 2003 г. сократили свой ассортимент «безразмерных» брюк, то *Aeropostale*, наоборот, продолжала предлагать эту неотъемлемую деталь подросткового гардероба, к тому же по вполне доступным ценам. Хотя, надо сказать, выявление тенденций — дело не из дешевых. *Aeropostale* славится своими маркетинговыми исследованиями подростковой аудитории. Помимо фокус-групп среди учащихся средних школ и тестов товаров в магазинах компания проводит интернет-программу, в рамках которой онлайновые покупатели могут поучаствовать в разработке новых моделей одежды. На каждое такое мероприятие *Aeropostale* приглашает 10 тыс. своих лучших покупателей. Среднее количество участников каждого из 20 проводимых в год тестов составляет 3500 человек. Из заурядной торговой сети из 100 магазинов *Aeropostale* выросла в настоящего флагмана розничной торговли, который нынче насчитывает 914 магазинов в США, Пуэрто-Рико и Канаде. Чистый доход компании вырос в 2008 г. на 19%, а доход от е-коммерции подскочил сразу на 85%, до $79 млн.[23]

Однако настоящие испытания для розничного продавца начинаются уже после определения ас-

сортимента товаров. Основная проблема заключается в разработке дифференцированной товарной стратегии. Чтобы лучше дифференцировать себя и вызвать интерес покупателей, некоторые продавцы предметов роскоши делают свои магазины и товарные предложения более разнообразными. *Chanel* начала продавать «сверхроскошные» товары, включая сумочки из крокодиловой кожи за $26 тыс., сохраняя при этом ассортимент «обязательных товаров», которые по-прежнему хорошо продаются.[24] Вот некоторые другие возможные стратегии:

- **Специализация на эксклюзивных национальных марках, недоступных конкурирующим розничным торговцам.** Так, торговец может получить эксклюзивные права на распространение моделей одежды всемирно известного дизайнера.
- **Специализация в основном на товарах под частными торговыми марками.** Компании *Benetton* и *Gap* сами разрабатывают большинство представленных в их магазинах моделей одежды. Многие сети супермаркетов и аптек торгуют товарами под собственными марками.
- **Организация продаж товаров особым, нестандартным образом.** *Bloomingdale's* организовала в марте 2009 г. месячное празднование 50-летия создания куклы Барби.
- **Организация «сюрпризов» или постоянное обновление ассортимента.** *T. J. Maxx* устраивает неожиданные распродажи по очень низким ценам (товаров, которые необходимо срочно реализовать) и распродажи избыточных запасов товаров. Всего таким образом продается порядка 10 тыс. предметов одежды в неделю.
- **Всегда первыми представлять последние новинки.** *Zara* стремится первой предлагать рынку новые фасоны и модели, опережая конкурентов и зарабатывая на этом хорошую прибыль.
- **Изготовление товара на заказ.** Лондонский универмаг *Harrod's* не только продает готовую мужскую одежду, но и принимает заказы на пошив костюмов, сорочек и галстуков.
- **Обслуживание узкого целевого рынка.** *Lane Bryant* продает товары для крупных женщин; *Brookstone* предлагает необычные инструменты и приспособления для людей, которым нравится делать покупки во «взрослом магазине игрушек».

Товарный ассортимент магазинов может варьировать по географическому признаку. В 2003 г. сеть магазинов бытовой электроники *Best Buy* пересмотрела весь свой ассортимент (а это около 25 тыс. товарных единиц) и скорректировала запасы магазинов в соответствии с уровнем дохода и привычками покупателей. Она также разрабатывает разные форматы торговли для разных территорий: магазины, которые часто посещают технически подкованные пользователи ПК, оборудуются и комплектуются не так, как магазины, посещаемые преимущественно малоопытными пользователями.[25] *Macy's* и *Ross Stores* используют так называемый *микромерчандайзинг* и позволяют управляющим своими магазинами самостоятельно выбирать значительную долю ассортимента с учетом интересов местной публики.[26]

ЗАКУПКИ. Определив стратегию в отношении товарного ассортимента, розничная компания должна выбрать источники поставок, политику и методы закупок. Например, в сетях супермаркетов специалисты по закупкам (их еще называют *менеджерами по закупкам*) отвечают за формирование ассортимента из уже имеющихся марок товаров, следят за появлением новых.

Компании розничной торговли постоянно совершенствуют навыки прогнозирования спроса, формирования ассортимента, управления запасами, распределения торговых площадей и выкладки товаров. Для контроля уровня запасов, расчетов наиболее выгодных размеров партий товаров, подготовки документов, калькуляции сумм, затраченных на определенные товары и отдельных поставщиков, используются специальные компьютерные программы. Добиться повышения эффективности контроля запасов на уровне отдельных магазинов сети (особенно в супермаркетах) позволяет применение сканирующих устройств. Возможно, в скором времени все торговцы будут применять смарт-теги — устройства, позволяющие контролировать перемещение товара на всем пути от завода в магазин и далее — в корзину покупателя. Они представляют собой недорогую версию системы радиоидентификации. Вся система состоит из считывающих устройств и смарт-тегов — микрочипов с антеннами. Оказываясь поблизости от приемника, смарт-тег передает заложенную в нем информацию. В основном это уникальный код, позволяющий идентифицировать товар и найти по нему детальную информацию в компьютере. *Coca-Cola* и *Gillette* используют системы радиоидентифи-

кации для мониторинга запасов и отслеживания движения товаров в режиме реального времени от производителей в супермаркеты и далее в корзины потребителей.[27]

Когда розничные торговцы начинают анализировать экономику закупки и реализации на уровне отдельных товаров, они, как правило, узнают, что около трети их торговой площади занято продукцией, не приносящей магазину никакой экономической прибыли (т. е. дохода, превышающего стоимость капитала). Другая треть площади занята товарами, торговля которыми хоть и не убыточна, но и прибыли тоже не приносит. И лишь одна треть торговой площади обеспечивает все 100% экономической прибыли. Правда, большинство розничных торговцев не знает, какая именно это треть.[28]

В магазинах производятся расчеты **прямой прибыльности товаров** (*direct product profitability, DPP*), что позволяет определить затраты, связанные с товаром (на приемку, доставку на склад, оформление документов, отбор, хранение, отгрузку), с момента его поступления на склад до момента приобретения. Магазины, осваивающие метод *DPP*, с удивлением обнаруживают, что валовая прибыль по товару слабо связана с показателями прямой прибыли. Например, с некоторыми реализуемыми в больших объемах товарами сопряжены настолько высокие затраты на хранение и транспортировку, что их прибыльность оказывается ниже разумной. Порой такой товар выгоднее заменить другим, пусть он и продается в меньших количествах.

Магазины *Trader Joe's* отличаются от других инновационной стратегией закупок.

Trader Joe's

Первый магазин *Trader Joe's* открылся в Лос-Анджелесе 45 лет назад и торговал всем подряд, пока не нашел свою рыночную нишу. Его прозвали «гибридным дисконт-складом деликатесов»: в магазине предлагался постоянно обновляющийся ассортимент первоклассных продуктов и вин по ценам ниже среднерыночных. Примерно 80% представленной в магазинах *Trader Joe's* продукции реализуется под частными марками компании (для сравнения: в супермаркетах доля таких товаров составляет 16%). Применительно к закупкам в компании действуют по принципу «лучше меньше, да лучше». В магазинах *Trader Joe's* предлагается на выбор около 2500 товаров, тогда как в обычном супермаркете ассортимент в десять раз шире. На реализацию принимается только то, что может быть закуплено и продано в кратчайшие сроки, даже если это требует еженедельного обновления запаса. В компании трудятся 18 специалистов по закупкам, каждый напрямую работает с сотнями поставщиков, причем 20–25% поставщиков — из-за рубежа. Торговый успех компании со столь обширными связями по всему миру трудно повторить. Но это не все. Товар поступает на полки магазинов, только если его одобрит специальный комитет, коих у компании два, по одному на востоке и западе США, дабы учитывать местные вкусы. Но даже если товар и попадает на прилавок, это еще не гарантия того, что он будет пользоваться спросом. Еженедельно компания принимает на реализацию 20 наименований товаров взамен непопулярных марок.[29]

РЕШЕНИЯ О ЦЕНООБРАЗОВАНИИ. Цены — ключевой фактор в позиционировании. Определение цен должно проводиться в соответствии с характеристиками целевого рынка, набором предлагаемых товаров и услуг и уровнем конкуренции.[30] Любая розничная организация предпочитает иметь высокий товарооборот и высокую торговую наценку. Но в действительности эти две цели чаще всего оказываются несовместимыми. Большинство розничных торговцев можно отнести к одной из двух групп: *высокие наценки при низком товарообороте* (изысканные специализированные магазины) или *низкие наценки при высоком товарообороте* (магазины с широким ассортиментом и дисконтеры). В каждой из них выделяют дополнительные подгруппы. Так, в магазине *Bijan's* в Беверли-Хиллз цены на костюмы начинаются с $1 тыс., а на обувь — с $400. А вот магазинам *Target* удается сочетать престижность с низкими ценами, что делает их привлекательными, ценными для покупателей.

Target

В середине 1980-х гг. *Kmart* был ведущим массовым ритейлером, а *Wal-Mart* рос стремительными темпами. Осознавая наличие дефицита на рынке «недорогих шикарных товаров», компания *Target* решила дифференцировать себя от других массовых ритейлеров за счет повышения качества дизайна отбираемых для реализации товаров, чтобы ее товарный ассортимент был современным и уникальным. Команда мерчандайзеров *Target* разъезжала по всему миру в поисках популярных новинок, которыми можно было бы заполнить торговые полки. *Target* также изменила планировку внутримагазинного торгового пространства, используя низко расположенные полки и галогенные лампы освещения, расширяя проходы между выкладками то-

варов и избегая «визуального хаоса» в магазинах. С помощью своего девиза «Ожидай большего, плати меньше» *Target* стремится придать более высокий статус своему бренду, не потеряв при этом экономных покупателей. Компания стала продавать одежду от таких знаменитых модельеров, как Исаак Мицахи, Массимо Джанулли и Лиз Ланге, и продолжила модернизацию своей мерчандайзинговой модели. В 2006 г. она познакомила американских потребителей с концепцией «быстрой моды», уже популярной в Европе, чтобы поддерживать новизну предлагаемого ассортимента и таким образом стимулировать покупателей чаще заглядывать в ее магазины.[31]

Тактике ценообразования следует уделять самое пристальное внимание. Некоторые торговцы специально занижают цены на отдельные товары, чтобы привлечь посетителей в магазин.[32] Устраиваются распродажи неходовых товаров, заранее планируется снижение торговых наценок (так, обувной магазин планирует реализовать 50% товаров по обычным ценам, 25% — со скидкой в 40% от торговой наценки, остальные 25% — по себестоимости закупок).

Как отмечалось в гл. 14, некоторые розничные торговцы, такие как *Wal-Mart*, отходят от практики распродаж в пользу политики «низких цен каждый день». Эта политика помогает добиться снижения затрат на рекламу, способствует стабилизации цен, укреплению имиджа магазина как честного и надежного, увеличению прибыли торговца. Исследования показывают, что при определенных обстоятельствах в сетях супермаркетов практика ежедневно низких цен приносит больше прибыли, чем отдельные распродажи.[33]

СЕРВИС И АТМОСФЕРА МАГАЗИНА. Услуги — ключевой элемент дифференцирования розничных магазинов. Каждая компания розничной торговли должна принять решение о предлагаемом покупателям *комплексе сервисных услуг*.

- **Услуги, оказываемые перед покупкой**, включают прием заказов по телефону и по почте, рекламу, выкладку товара на внешних и внутренних витринах, установку примерочных кабин, введение удобного графика работы, организацию показов мод, возможность сдать старый товар в счет оплаты нового.
- **Услуги, оказываемые после покупки**: доставка товара, оформление подарков, настройка/подгонка товара, возможность вернуть товар, установка, гравировка.
- **Дополнительные услуги**: предоставление информации о товаре, прием чеков, бесплатная парковка, создание ресторанов в стенах магазина, предоставление ремонтных услуг, оформление интерьера, продажа в кредит, туалеты, комнаты для детей.

Говоря о дифференцировании, нельзя не упомянуть о безукоризненном обслуживании покупателей — в процессе личного общения, по телефону или даже в иных, более технологичных формах торговли. *Barnes & Noble* принимает на работу людей с хорошими манерами, любящих обслуживать покупателей и имеющих интерес к книгам. Сотрудники магазинов *Borders*, как правило, имеют татуировку и различные типы пирсинга. Компания гордится многообразием своего персонала и старается брать на работу людей, демонстрирующих восторженное отношение к конкретным книгам и музыкальным записям, а не просто подбирающих нужный товар покупателю.[34]

Улучшая сервис, нельзя обходить вниманием женщин. В США около 85% всех реализуемых товаров покупаются либо непосредственно женщинами, либо при их участии, а женщинам ухудшение качества обслуживания, откровенно говоря, не по вкусу. Они всеми способами стараются обойти существующую систему: начинают совершать покупки в Интернете, уже не «попадаются» на ложные распродажи, а то и вовсе отказываются от покупки.[35] А если они приходят в магазин, то хотят найти там хорошо организованное торговое пространство, знающих продавцов и быструю систему расчетов.[36]

Один из важнейших элементов в маркетинговом арсенале магазина — *атмосфера*. Каждый магазин обладает своей планировкой, облегчающей или, наоборот, затрудняющей передвижение покупателей, у каждого — свой вид. В магазине должна быть создана такая атмосфера, которая наилучшим образом соответствует вкусам целевых покупателей и побуждает их к совершению покупки. Розничный гигант *Kohl's* разработал планировку, повторяющую очертаниями беговую дорожку. Ее цель — провести покупателей мимо всех товаров; двухметровой ширины дорожка огибает круг по всему магазину. Также есть и ряды, по которым покупатели могут срезать тот или иной участок, если они торопятся. Такая «беговая дорожка» обеспечивает более высокий уровень покупок по сравнению с аналогичным показателем конкурентов.[37]

При формирования опыта совершения покупки потребителями ритейлеры должны воздействовать на все их органы чувств. Менеджеры супермаркетов давно подметили, что темп музыкального сопровождения влияет на время пребывания покупателей в магазине и величину их расходов. В магазинах *Sony Style* распыляются специальные духи с ароматом ванили и мандарина, чтобы «задать» настроение покупателей, а поверхности прилавков и даже стен отделаны таким образом, чтобы каждый желающий хотел и мог потрогать их руками. *Bloomingsdale's* использует разные ароматы в разных отделах: детской пудры в отделе товаров для детей, лосьона для загара — в отделе купальников, сирени — в отделе дамского белья и аромат корицы и сосновых игл во всем магазине в предпраздничные дни.[38]

СОЗДАНИЕ НОВЫХ РОЗНИЧНЫХ ВПЕЧАТЛЕНИЙ. Традиционные розничные торговцы не могли не отреагровать на рост е-коммерции. Помимо своих преимуществ — таких, как возможность посмотреть, потрогать и попробовать товары, настоящее, а не виртуальное обслуживание и отсутствие ожидания доставки в случае покупки мелких и средних товаров — они в качестве дифференцирующего признака предлагают уникальные впечатления от покупок.[39]

Атмосфера в магазине должна соответствовать базовой мотивации покупателей — если покупатели ориентированы на выполнение задач и на функциональность, то чем более простой будет обстановка, тем лучше.[40] С другой стороны, некоторые ритейлеры товаров, требующих экспериментальной проверки, создают в магазине такую обстановку, которая привлекает покупателей, жаждущих веселья и приятного возбуждения.[41]

Например, в основе функционирования магазинов *REI* лежит принцип «впечатлительных» продаж. Покупатели могут опробовать альпинистское снаряжение, взобравшись на 25-футовую или даже на 65-футовую стену в магазине, могут составить мнение о плащах от *Gore-Tex*, пройдясь под искусственным дождем. Принцип работы магазинов *Victoria's Secret* — «розничный театр»: покупатели словно попадают в романтическую новеллу, в торговом зале звучит приятная музыка, благоухают цветочные ароматы.

При магазинах заметно увеличилось число заведений, где посетители могут посидеть, перекусить, выпись сока или пива, почитать книгу. Магазины *Bass Pro Shops*, предлагающие спортивный инвентарь, оборудованы гигантскими аквариумами, водопадами и прудами, в которых плавает живая форель. Там можно пострелять из лука или винтовки, закатить мяч в лунку для гольфа или же пойти на курсы, где можно научиться всему — от подледного лова рыбы до приготовления консервов, — и все это бесплатно.

РЕШЕНИЯ О ПРОДВИЖЕНИИ. Для привлечения покупателей и стимулирования продаж розничные организации применяют целый арсенал средств. Публикуются рекламные объявления, проводятся специальные распродажи, выпускаются купоны, позволяющие покупателю немного сэкономить, проводятся программы поощрения постоянных покупателей, предоставляется возможность попробовать продукты питания прямо в магазине, купоны распространяют у прилавков или у касс. Применять те или иные средства продвижения для поддержания и укрепления своего имиджа должен каждый розничный торговец.[42] Например, элитные американские магазины публикуют «гламурную» рекламу в глянцевых журналах, таких как «Vogue» и «Vanity Fair» или «Esquire». Они обучают персонал методам общения с покупателями, учат понимать их потребности, работать с жалобами. В магазинах, торгующих по низким ценам, товар располагают так, чтобы подчеркнуть идею значительной выгоды, и экономят на сервисе. Ритейлеры также используют интерактивные и социальные медиа для распространения информации и формирования сообществ вокруг своих брендов.[43]

РЕШЕНИЯ О РАСПОЛОЖЕНИИ. В розничной торговле принято считать, что ключ к успеху — это «место, место и еще раз место». Универмагам, автозаправочным станциям, ресторанам быстрого питания — всем им приходится тщательно выбирать свое местоположение. Компания должна решить, в каких регионах страны вести бизнес, в каких городах и в каких районах.

В городах магазины могут располагаться деловом районе, в региональных или местных торговых центрах, торговых пассажах или в виде специализированного отдела в более крупных магазинах.

- **Деловые районы.** Это старейшие, наиболее оживленные районы городов, часто именуемые просто «центром». Как правило, арендная плата за торговые площади и офисы здесь высока.
- **Региональные торговые центры.** Представляют собой крупные пригородные торговые центры, в которые могут входить от 40 до 200 магазинов. Обычно такой центр

ПАМЯТКА маркетолога

Что обязательно нужно знать о магазинах, покупателях и процессе совершения покупок

В погоне за увеличением объема продаж розничные организации ищут новые способы изменения обстановки магазинов с тем, чтобы произвести на покупателей более благоприятное впечатление. Пако Андерхилл, директор консультационной фирмы *Envirosell Inc.*, дает следующие советы по видоизменению торгового зала:

- *Привлекайте покупателей и удерживайте их в магазине.* Количество времени, проведенного покупателем в магазине, — это, пожалуй, один из самых важных факторов, определяющих объем покупки.
- *Предусмотрите «переходную зону».* Зайдя в магазин, человек должен замедлить темп своего движения и воспринять оказываемое на него воздействие. Это означает, что, поначалу покупатели, вероятнее всего, будут двигаться сишком быстро, для того, чтобы положительно воспринимать указатели, товары или же торговый персонал. Сделайте так, чтобы покупатель видел «перспективу» движения по магазину.
- *Не заставляйте покупателей разыскивать товар.* Расположите наиболее ходовые товары на самом виду, облегчив жизнь тем, кто торопится, а у тех, кто не спешит, появится больше времени для выбора других товаров. К примеру, в магазинах *Staples* покупатели с порога первым делом видят картриджи для принтеров.
- *У покупателя должна быть возможность потрогать товар.* Значение тактильного контакта в мире торговли переоценить сложно. Магазин может предлагать прекраснейшие товары по самой низкой цене, но если покупатель не может к ним прикоснуться, они теряют большую часть своей привлекательности.
- *Мужчины не задают вопросов.* Мужчины всегда передвигаются вдоль прилавков быстрее женщин. В большинстве случаев их тяжело заставить посмотреть на что-либо из того, что они не намереваются покупать. Мужчины также редко просят подсказать им, где находится тот или иной товар. Если мужчина не может найти необходимую ему секцию, он проходит по магазину один или два раза и затем просто уходит, так и не попросив о помощи.
- *Женщинам необходимо свободное пространство.* Вероятность покупки, особенно если покупатель — женщина, намного снижается, если в процессе рассматривания товара ее хоть немного толкнут или заденут. Проходы в магазине непременно должны быть просторными и ничем не загроможденными.
- *Упростите расчет на кассе.* Вблизи кассовых аппаратов непременно должны располагаться товары, продающиеся с высокой наценкой, дабы не упустить возможность импульсных покупок. Еще люди в процессе расчета обожают покупать сладости — не могут устоять перед искушением.

Источник: Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 1999); Keith Hammonds, «How We Sell», *Fast Company*, November 1999, p. 294; Paul Keegan, «The Architect of Happy Customers», *Business 2.0*, August 2002, pp. 85–87; Bob Parks, «5 Rules of Great Design», *Business 2.0*, 2003, pp. 47–49; Russell Boniface, "I Spy a Shopper", *AIArchitect*, June 2006; Susan Berfield, "Getting the Most Out of Every Shopper", *BusinessWeek*, February 9, 2009, pp. 45–46; www.envirosell,com.

посещают люди, проживающие от него в радиусе 8–32 км. Как правило, региональные торговые центры состоят из одного-двух известных в национальном масштабе универмагов (в США — это «Macy's» или «Lord & Taylor») и массы небольших магазинов, которые в основном работают по системе франчайзинга. В последнее время центральную роль универмага на себя берут такие «бигбоксы», как «Petco», «Circuit City», «Bed Bath & Beyond».[44]

- **Местные торговые центры.** Небольшие центры с одним крупным и 20–40 мелкими магазинами.
- Торговые пассажи (стрип-моллы). Представляют собой магазины, размещенные в одном длинном здании или вдоль улицы. В них представлены бакалейные товары, хозтовары, предлагаются услуги прачечных, химчисток, мастерских по ремонту обуви. Обычно их посещают люди, живущие в 5–10 минутах езды.

- **Отделы в крупных магазинах.** Некоторые хорошо известные розничные операторы — *McDonald's, Starbucks, Nathan's, Dunkin Donuts* — размещают новые небольшие торговые точки на территории других магазинов или учреждений, например в аэропортах, школах, универмагах.
- **Отдельно стоящие магазины.** Некоторые ритейлеры, в частности, *Kohl's и JCPenny*, избегают пешеходных торговых зон и размещают свои новые магазины на незастроенных участках улиц, чтобы они были отделены от магазинов других ритейлеров.

Компании розничной торговли должны выбирать место для размещения своих предприятий с учетом взаимосвязи между оживленностью района и размером арендной платы. В процессе выбора используются различные методики оценки места, включая расчет трафика покупателей, изучение покупательских привычек, анализ местоположения магазинов конкурентов.

ЧАСТНЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ

Говоря о тенденциях и маркетинговых решениях в розничной торговле, нельзя не упомянуть частные торговые марки (*private labels*). **Частная торговая марка** (она же марка реселлера, магазина, дистрибьютора, внутренняя марка) — это марка, созданная оптовым или розничным торговцем. Некоторые торговцы, такие как *Benetton, The Body Shop, Marks & Spencer,* предлагают в основном товары под собственными марками. Ассортимент крупных британских продовольственных сетей *Sainsbury* и *Tesco* состоит из частных марок приблизительно на 50%.

Для многих производителей ритейлеры являются одновременно и партнерами, и конкурентами. В США, по данным Ассоциации производителей товаров частных марок, под такими марками продается теперь каждый пятый товар, хотя в 1999 г. этот показатель составлял всего 19%. В ходе одного исследования было установлено, что семеро из десяти покупателей считают приобретаемые ими товары од частными марками такими же хорошими, как те же товары самых крупных и известных брендов. Если не брать в расчет напитки, то товары под частными марками составляют около 30% продовольственных товаров, потребляемых в американских семьях.

Практически каждая американская семья время от времени покупает товары под частными марками.[45]

Некоторые эксперты считают, что предельная доля частных марок в ассортименте магазина равняется 50%, так как: 1) многие потребители предпочитают определенные марки производителей и 2) многие категории товаров не привлекательны для выпуска частных марок.[46]

Несмотря на это, частные бренды набирают популярность такими темпами, что это не может не пугать обычных производителей. В табл. 16.4 перечислены товарные категории, имеющие наивысшие показатели продаж частных марок.

СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ

Зачем посредникам отвлекаться на создание и финансирование собственных марок товаров?[47]

Таблица 16.4

Товарные категории с наивысшими объемами продаж частных марок

Молоко ($8,1 млрд)
Хлеб и выпечка ($4,2 млрд)
Сыр ($3,5 млрд)
Лекарства и витамины ($3,4 млрд)
Бумажные товары ($2,6 млрд)
Яйца ($1,9 млрд)
Непереработанные сельхозпродукты ($1,5 млрд)
Фасованные мясные продукты ($1,5 млрд)
Корм для домашних животных ($1,5 млрд)
Нефасованные мясные продукты/замороженные морепродукты ($1,4 млрд)

Источник: данные с www.privatlabelmag.com. December 9, 2010.

Во-первых, такие бренды приносят больше прибыли. Посредники находят производителей с простаивающими мощностями, согласными выпускать для них товары по низкой цене. Другие затраты (на исследования и разработки, рекламу, стимулирование сбыта, распределение) тоже существенно ниже. Это означает, что владелец частной марки может установить более низкую цену и все равно получать неплохую прибыль.

Частные марки или марки магазинов следует отличать от дженериков. **Дженерики** — это лишенные марки, просто упакованные, менее дорогие версии распространенных товаров, таких как макароны, бумажные полотенца, консервированные фрукты. Им свойственны среднее или несколько сниженное качество и низкая цена (на 20–40% ниже марок производителей и на 10–20% ниже частных марок магазинов). Низкие цены обусловливаются использованием низкосортных ингредиентов, минимальными упаковкой и маркировкой, почти полным отсутствием рекламы. Дженерики встречаются в самых разных товарных категориях, в том числе и в категории лекарств.

Лекарства-дженерики

Лекарства-дженерики — это большой бизнес. Снижение продаж марочных лекарств впервые было отмечено в 2009 г. Благодаря быстрому выпуску дженериков в больших объемах израильская *Teva* стала лидером этого рынка. Фармацевтический гигант *Novartis* занимает пятое место среди крупнейших мировых производителей марочных лекарств. Однако недавно он вышел на второе место по производству лекарств-дженериков благодаря приобретению таких фармацевтических фирм, как *Sandoz*, *HEXAL* и *Eon Labs*. Другие фармацевтические компании, в частности *Sanofi-Aventis* и *GlaxoSmithKline*, предпочли выйти на рынок лекарств-дженериков не в США, а в развивающихся странах Восточной Европы, Азии и Латинской Америки, где многие потребители не могут позволить себе фирменные лекарства, но не желают покупать низкокачественные препараты или контрафакт. Эти потребители готовы платить цену с минимальной премиальной надбавкой за лекарство, произведенное пользующейся доверием компанией.[48]

ФАКТОРЫ УСПЕХА ЧАСТНЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК

В конфронтации торговых марок торговцев и производителей первые обладают значительными преимуществами и растущей рыночной властью.[49] Поскольку торговые площади магазинов ограничены, многие владельцы супермаркетов взимают с производителей *плату за размещение* в торговом зале новых марочных товаров и для компенсации затрат на их учет и хранение. Они также требуют оплаты отдельного выставочного место и размещения внутримагазинной рекламы. При этом товарам под частной маркой предоставляются лучшие торговые площади и обеспечиваются наилучшие условия хранения. Многие торговые компании работают и над повышением качества своих марочных товаров. Супермаркеты продают по премиальным ценам некоторые собственные марочные товары, в частности, натуральные продукты питания, или разрабатывают новые товары, такие как пицца быстрого приготовления в микроволновке, — и все это в условиях отсутствии прямой конкуренции. Они также уделяют внимание разработке новой привлекательной упаковки. Некоторые даже прибегают к агрессивной рекламе: *Safeway* потратила $100 млн на интегрированную рекламу качества своих частных торговых марок на телевидении и в печатных СМИ.[50]

Нарастающая мощь магазинных марок — отнюдь не единственный фактор, влияющий на ослабление позиций марок производителей. Потребители стали более чувствительными к ценам. Вследствие воспроизведения качества лучших марочных товаров конкурирующими производителями и крупнейшими розничными предприятиями они отмечают сходство товаров под разными марками. Купоны и специальные предложения приучили целое поколение потребителей делать покупки преимущественно в периоды скидок. Кроме того, троекратное сокращение многими производителями расходов на продвижение привело к ослаблению их марочного капитала, а бесконечное расширение торговых марок и товарных линий лишили их индивидуальности.

Напуганные этими тенденциями, многие производители, в том числе и национальных брендов, решили перейти к активным действиям. Во вставке «Маркетинг изнутри: реакция производителей на угрозу со стороны частных марок» описываются стратегии и тактики эффективного противодействия частным торговым маркам магазинов.

Loblaw

Компания впервые представила свои продовольственные товары под маркой «President's Choice»

Маркетинг изнутри

Реакция производителей на угрозу со стороны частных марок

Для поддержания своей власти над рынком производители ведущих брендов делают крупные инвестиции в исследования и разработки с целью создания новых брендов, расширения существующих товарных линий, придания товарам новых характеристик и повышения их качества. Все эти меры призваны помочь брендам производителей быть впереди брендов магазинов. Производители также вкладывают деньги в рекламу для поддержания осведомленности потребителей о своих брендах и нейтрализации тех внутримагазинных маркетинговых преимуществ, которыми могут обладать частные торговые марки. Производители ведущих брендов также заключают партнерские соглашения с крупными дистрибьюторами массовых товаров с целью экономии затрат на логистику и разрабокиу стратегий конкуренции, выгодных для обеих сторон. Сокращение необязательных расходов позволяет общенациональным брендам устанавливать премиальные надбавки к цене, хотя их размер и не может превышать воспринимаемую потребителями ценность этих брендов.

Жан-Бенедикт Стеенкамп и Нирмалия Кумар предлагают производителям четыре стратегических рекомендации, позволяющие успешно конкурировать или, напротив, сотрудничать с частными торговыми марками.

- Ведите борьбу избирательно там, где производители могут обойти частные марки, и добавлять ценность для потребителей, ритейлеров и акционеров. Так обычно происходит, когда в категории имеются один-два бренда или когда бренд занимает премиальную нишевую позицию. Компания *Procter & Gamble* оптимизировала свой портфель, избавившись от таких брендов, как сок «Sunny Deliht», арахисовое масло «Jiff» и разрыхлитель для теста «Risco». Это позволило сосредоточить усилия на поддержке остальных двадцати с лишним брендов, обеспечивающих продажи на сумму свыше $1 млрд.
- Устанавливайте эффективные, взаимовыгодные партнерские отношения с ритейлерами с помощью стратегий дополнения частных марок ритейлера. *Estee Lauder* создала четыре бренда («American Beauty», «Flirt», «Good Skin», «Grassroots») исключительно для *Kohl's*, чтобы помочь этому ритейлеру увеличить сбыт и защитить при этом свои более престижные бренды. Производители, продающие через такие дисконтные супермаркеты, как *Aldi* и *Lidl*, увеличили свои продажи, найдя для себя новых покупателей, которые прежде не покупали их бренды.
- Осуществляйте инновации в товары, чтобы превзойти частные марки. Непрерывно внедряйте улучшения, чтобы бренды производителя выглядели свежими, но при этом регулярно выводите на рынок принципиально новые товары и защищайте права интеллектуальной собственности всех брендов. *Kraft* удвоил штат своих патентных поверенных, чтобы обеспечить максимальную юридическую защиту своих инноваций.
- Создавайте победные предложения ценности, обеспечивая брендам символическую образность и функциональное качество, позволяющие превзойти частные марки. Слишком многие производители брендов позволяют частным маркам иметь не меньшее, а иногда более высокое функциональное качество. Кроме того, чтобы иметь победное предложение ценности, маркетологам нужно вести мониторинг цен и добиваться того, чтобы воспринимаемые выгоды равнялись премиальной надбавке к цене.

Источники: James A. Narus and James C. Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers", *Business Horizons* (September-October 1987); Jean-Benedict E. M. Steenkamp and Nirmalya Kumar, Zdon't Be Undersold", *Harvard Business Review*, December 2009, p. 91.

в 1984 г., и с тех пор слова «частная торговая марка» немедленно вызывают ассоциацию с этой канадской сетью супермаркетов. Ее печенье «Decadent Chocolate Chip Coie» очень быстро стало лидером на рынке Канады, показав остальным, что инновационные марки магазинов могут на равных конкурировать с товарами производителей, соответствуя или превосходя их по качеству. Отлично организованная маркетинговая стратегия, заключающаяся в использовании марки «President's Choice» и серии упрощенных версий продуктов, которые так и назывались, «No Name», помогла магазинам выделиться, а из региональной (Торонто) сеть превратилась в крупнейший торговый дом Канады и США. Марка «President's Choice» приобрела такую популярность, что компания выдает лицензии тор-

говцам других стран (тем, кто не является ее конкурентом). Таким образом, локальная магазинная марка превратилась в глобальный бренд. В 2010 г. *Loblaw* разработала новую серию недорогих частных марок, стоящих чуть дороже товаров под маркой «No Name», для продажи через сеть из своих 175 дисконтных магазинов.[51]

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ

Оптовая торговля включает все виды деятельности, связанные с продажей товаров или услуг тем субъектам рынка, которые перепродают их или используют в коммерческих целях. К оптовой торговле не относится сбытовая деятельность промышленных предприятий и фермеров (их основная функция — производство), а также розничных организаций. Основные типы организаций оптовой торговли перечислены в табл. 16.5.

Оптовые организации (или *дистрибьюторы*) во многом отличаются от розничных. Во-первых, оптовики в меньшей степени занимаются продвижением товаров, атмосфера и местоположение их предприятий не столь значимы, поскольку они работают с предприятиями, а не с конечными потребителями. Во-вторых, объем сделок и обслуживаемая территория в оптовой торговле, как правило, больше, чем в розничной. В-третьих, государство по-разному подходит к регулированию оптовой и розничной торговли, что находит отражение в законодательстве и налогах.

Зачем вообще нужны оптовые продавцы? Неужели производители не могут обойтись без них, напрямую поставляя товары магазинам или конечным потребителям? Ответ прост: оптовые посредники необходимы, если они выполняют одну или несколько из следующих функций более эффективно, чем все остальные участники цепочки:

- **Продажа и продвижение.** Оптовики облегчают производителям (и делают это с меньшими затратами) доступ к большому числу мелких корпоративных покупателей. У оптовых продавцов обширная клиентура; порой покупатели доверяют им больше, чем территориально отдаленным производителям.
- **Закупки и формирование ассортимента.** Оптовые организации производят отбор товаров, предлагая своим покупателям именно те, в которых они нуждаются в наибольшей степени. Таким образом, оптовики избавляют покупателей от лишней работы.
- **Разделение крупных партий на более мелкие.** Оптовые компании помогают корпоративным покупателям экономить средства, разделяя крупные партии товаров (вагоны, контейнеры) на более мелкие.
- **Складирование.** Дистрибьюторы сами занимаются хранением товара, сокращая затраты и риски поставщиков и покупателей.
- **Транспортировка.** Оптовики обычно быстрее доставляют товары покупателям, потому что находятся к ним ближе, чем компания-производитель.
- **Финансирование.** Дистрибьюторы осуществляют финансирование покупателей, предоставляя им кредиты, и поставщиков, заблаговременно размещая заказы и вовремя оплачивая их.
- **Принятие риска.** Оптовые организации принимают на себя часть риска, получая право собственности на товар и принимая на себя потери, связанные с воровством, повреждением, порчей и старением продукции.
- **Маркетинговая информация.** Оптовые компании предоставляют производителям и покупателям информацию о деятельности фирм-конкурентов, новых товарах, изменении цен и т. д.
- **Консультационные услуги.** Оптовики нередко помогают розничным продавцам совершенствовать их деятельность, обучая персонал, принимая участие в разработке планировки магазинов и оформлении экспозиций в торговых залах, устанавливая новые системы учета и управления запасами. Они могут также оказывать помощь и промышленным покупателям, предоставляя им услуги по обучению персонала и техническому обслуживанию поставляемого оборудования.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

В последние годы оптовики ощущают усиление конкуренции. Возросла требовательность клиентов, все шире используются новые технологии, растет число программ прямых закупок со стороны крупных промышленных, корпоративных и розничных покупателей. В основном жалобы производителей состоят в следующем: оптовики порой недостаточно агрессивно продвигают их продукцию, выступая в роли простых оформителей заказов, не имеют необходимого количества запасов и поэтому не в состоянии достаточно бы-

Таблица 16.5

Основные типы компаний оптовой торговли

Оптовые торговцы. Частные компании, получающие право собственности на товары, с которыми они работают. В зависимости от сферы деятельности могут называться оптовыми фирмами, дистрибьюторами, торговыми домами. Подразделяются на две категории: оптовики с полным циклом обслуживания и оптовики с ограниченным циклом обслуживания
Оптовики с полным циклом обслуживания. Предоставляют полный набор услуг: хранение товарных запасов, содержание штата продавцов, предоставление кредита, доставка, содействие в области менеджмента. *Торговцы оптом* взаимодействуют преимущественно с розничными торговцами и занимаются несколькими товарными группами, одной-двумя ассортиментными группами или лишь с определенной частью ассортиментной группы. *Промышленные дистрибьюторы* продают товары не розничным торговцам, а производственным предприятиям, оказывая такие услуги, как кредитование, доставка
Оптовики с ограниченным циклом обслуживания. *Компании, работающие по принципу «cash and carry»*, занимаются ограниченным ассортиментом наиболее ходовых товаров, продают их мелким розничным торговцам за наличный расчет. *Оптовики-коммивояжеры* специализируются на продажах ограниченного ассортимента скоропортящихся товаров супермаркетам, небольшим продовольственным магазинам, больницам, ресторанам, гостиницам. *Оптовики-брокеры* работают в отраслях, для которых характерны большие объемы грузов, — угольной, деревообрабатывающей промышленности, тяжелого машиностроения. Принимают на себя право собственности на товар и риск с момента поступления заказа до окончания поставки. *Оптовики-консигнанты* обслуживают розничных торговцев, занимающихся продажей продуктов питания и непищевых товаров. Оптовик-консигнант осуществляет доставку товаров в магазины, его представители оборудуют витрины и экспозиции внутри магазинов, ведут учет. Оптовики-консигнанты сохраняют за собой право собственности на товар и выставляют розничным торговцам счета только за реализованные потребителям товары. *Производственные кооперативы* находятся в коллективном владении у фермеров и занимаются производством сельскохозяйственной продукции для продажи на местных рынках. *Оптовики, торгующие по каталогам*, отправляют свои каталоги розничным, производственным и непроизводственным организациям. Выполненные заказы отправляются клиентам по почте, железнодорожным, воздушным или автомобильным транспортом
Брокеры и агенты. Их основная задача — содействие купле-продаже, за что агенты получают комиссионные в размере 2–6% от продажной цены. Специализируются на определенных товарных линиях или типах покупателей. *Брокеры* сводят покупателя и продавца вместе и помогают в ведении переговоров. Работу брокеров оплачивает нанимающая их сторона. Обычно они работают в областях торговли продуктами питания, недвижимостью, услугами страховых компаний. *Агенты* представляют интересы либо покупателей, либо продавцов на более постоянной основе, нежели брокеры. Агенты производителей — это небольшие компании, в которых работают несколько опытных торговцев. Агенты по продажам заключают с производителями договоры и получают право на продажу всего ассортимента выпускаемой ими продукции. Агенты по закупкам осуществляют закупки для своих заказчиков. Зачастую занимаются приемом, проверкой, складированием и доставкой товара покупателям. Агенты-комиссионеры вступают в физическое владение товарами и заключают сделки на их продажу
Филиалы и офисы производителей и розничных продавцов. В данном случае операции, связанные с оптовой торговлей, выполняются непосредственно продавцами или покупателями товаров. Независимые оптовики в них не участвуют. Функции по закупкам и продажам выполняют различные филиалы или офисы компаний-поставщиков. Многие розничные торговцы открывают свои закупочные офисы в крупных рыночных центрах
Специализированные оптовики. В ряде отраслей экономики существуют собственные специализированные торговые организации. Оптовики — сборщики сельскохозяйственных продуктов закупают их у нескольких фермеров, оптовые нефтебазы и терминалы закупают нефтепродукты у нескольких фирм-производителей, и оптовики-аукционисты устраивают аукционы автомобилей, различного оборудования и т. д., предлагая их дилерам и другим компаниям

стро обслуживать покупателей, не предоставляют производителю информацию о состоянии рынка, покупателях и конкурентах. Зачастую они не привлекают к работе сильных менеджеров и добавляют к стоимости товара чересчур большие собственные издержки. Наконец, оптовые фирмы назначают слишком высокую плату за свои услуги.

Одно время казалось, что в деятельности оптовых организаций грядет серьезный спад в связи с тем, что крупные производители и розничные торговцы активно осваивают программы прямых закупок. Дальновидные оптовики это поняли и начали реструктурировать свою деятельность. Наибольшего успеха добиваются те из них, кто адаптирует свои услуги к меняющимся потребностям поставщиков и целевых покупателей. Оптовики поняли, что их существование зависит от эффективности их собственной работы в канале товародвижения. Ради этого оптовые организации постоянно работают над сокращением затрат, вкладывая деньги в современные складские технологии, информационные системы и интернет-технологии.

Arrow Electronics

Arrow Electronics является глобальным провайдером товаров, услуг и решений для электронной и компьютерной отраслей. Он выступает в роли партнера в каналах снабжения для более, чем 900 поставщиков и 125 тыс. производителей оборудования, подрядных производственных фирм и коммерческих покупателей, опираясь на свою глобальную сеть из 310 филиалов в 51 стране. Поскольку крупные производители закупали все больше деталей напрямую у поставщиков, положение таких дистрибьюторов, как *Arrow*, стало ухудшаться. Для повышения своей конкурентоспособности *Arrow* предоставляет новые услуги, в том числе финансовые, занимается управлением запасами, разработкой программ движения деталей и программированием микрочипов. Предоставление услуг помогло *Arrow* за пять лет вчетверо повысить курсовую стоимость своих акций. В 2009 г. объем продаж компании составил $15 млрд.[52]

Дж. Нарус и Дж. Андерсон провели опрос ведущих промышленных дистрибьюторов и выделили четыре способа укрепления их отношений с производителями:

1. Они заключают с производителями четкие соглашения, регламентирующие их функции в маркетинговом канале.
2. Они изучают потребности производителей (посещают их заводы, собрания отраслевых ассоциаций, специализированные выставки).
3. Они выполняют свои обязательства перед производителями, соблюдая договоренности по объемам закупок, своевременно оплачивая счета, предоставляя информацию о покупателях.
4. Для оказания помощи своим поставщикам они исследуют потребности рынка и предлагают партнерам дополнительные услуги.[53]

Оптовая торговля остается уязвимой для одной из самых устойчивых тенденций — яростного сопротивления увеличению цен и отказа от работы с поставщиками, «не попадающими» в нужные цену и качество. Все еще сильна тенденция к вертикальной интеграции, когда производители стремятся ужесточать контроль посредников или даже поглощают их. *W. W. Grainger* является одной из фирм, добившихся больших успехов в оптовой торговле.

Grainger

W. W. Grainger, Inc. — один из крупнейших в Северной Америке поставщиков товаров по обслуживанию коммерческих зданий и сооружений. В 2008 г. товарооборот компании составил $6,9 млрд. Обслуживание покупателей у *Grainger* организовано с помощью сети из почти 600 филиалов, 18 распределительных центров и четырех веб-сайтов, гарантирующих наличие необходимых товаров в нужном месте в нужное время. Распределительные центры связаны между собой спутниковой системой, благодаря чему удалось значительно сократить время выполнения заказов и повысить объем продаж. В общей сложности *Grainger* предлагает своим клиентам более 900 тыс. наименований товаров, получаемых от 3 тыс. поставщиков.[54]

РЫНОЧНАЯ ЛОГИСТИКА

Исходным пунктом физического распределения является предприятие, на котором производится товар. Менеджеры компании-производителя выбирают склады (места хранения) и способы транспортировки, с помощью которых товар будет доставлен в конечные пункты назначения в нужное время или с наименьшими затратами. К настоящему времени понятие физического распределения расширилось до концепции **управления цепочкой поставок**. Такое управление начинается еще до физического распределения: оно включает эффективную организацию материально-технического снабжения производства (закупку сырья, комплектующих изделий, оборудования), собственно процесс изготовления продукции и распространение ее по пунктам назначения. Существует еще более широкий подход, сторонники которого призывают менедже-

ров не ограничиваться рамками своей компании, а тщательно изучать процесс снабжения и производства своих поставщиков. Концепция цепочки поставок помогает компании-производителю определить своих наилучших поставщиков и дистрибьюторов и оказать им помощь в увеличении производительности, что в конечном итоге позволяет ей самой добиться снижения издержек. Превосходным управлением цепочками поставок славятся такие производители потребительских товаров, как *P&G*, *Kraft*, *General Mills*, *PepsiCo* и *Nestle*, и такие ритейлеры, как *Wal-Mart*, *Target*, *Costco*, *Kroger* и *Meijer*.[55]

Фирмы также стремятся снижать вредное влияние на экологию своих цепочек поставок, сокращая выбросы парниковых газов и используя утилизируемую упаковку. *Johnson & Johnson* переключился на использование картона, сертифицированного Советом по управлению лесами (FSC), для своих фирменных коробок «BAND-AID». Как заметил один высокопоставленный менеджер, «*Johnson & Johnson* и управляемые им компании стремятся принимать решения по поставкам картона и упаковочных материалов, способные содействовать ответственному управлению лесными запасами».[56]

Рыночная логистика включает внедрение необходимой для удовлетворения спроса инфраструктуры, создание и контроль физических потоков материалов и готовой продукции, начиная с пунктов происхождения и заканчивая пунктами использования, в целях удовлетворения запросов покупателей и получения прибыли.

Планирование рыночной логистики осуществляется в четыре этапа:[57]

1. Принимается решение о том, что компания предложит своим покупателям. (Какой выбрать стандарт относительно скорости поставки? Каким должен быть уровень точности при формировании заказов и выставлении счетов?)
2. Выбирается наилучшая структура канала и стратегия охвата покупателей. (Следует компании обслуживать покупателей напрямую или работать через посредников? Какие комплектующие и у каких производителей следует закупать? Сколько нужно складов и где они должны быть расположены?)
3. Обеспечивается эффективность прогнозирования сбыта, управления складским хозяйством, транспортировкой и поставками материалов.
4. Выбираются наиболее подходящие информационные системы, оборудование, политика и процедуры.

Рыночная логистика ведет к выявлению наиболее эффективного способа предоставления ценности. Например, компания-разработчик программного обеспечения обычно видит свою главную задачу в создании дисков с программами и руководств для пользователей и последующей их поставке организациям оптовой торговли, от которых они поступают в розничную продажу и попадают к конечным покупателям. Пользователи приносят компакт-диски домой (на работу) и устанавливают программы на жесткие диски своих компьютеров. С точки зрения рыночной логистики это не самый эффективный подход; существует две более эффективные системы доставки. Первая предполагает, что пользователь заказывает производителю загрузку программы на свой жесткий диск. Второй вариант — программа устанавливается на компьютер пользователя производителем компьютера. Оба решения снимают необходимость в тиражировании, упаковке, отправке и хранении миллионов дисков и руководств пользователей. Аналогичным образом могут распространяться музыкальные записи, газеты, видеоигры, фильмы и другие продукты с аудио-, текстовым или визуальным содержанием.

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Стоящие перед рыночной логистикой задачи требуют применения **интегрированных логистических систем**, включающих управление снабжением, системы материальных потоков и физическое распределение, — и все это при поддержке информационных технологий.

Информационные системы играют в рыночной логистике критически важную роль. Прежде всего это касается компьютеров, кассовых терминалов, единообразных штрихкодов товаров, систем спутникового слежения за транспортными средствами, электронного обмена данными и электронного перевода средств. Применение всех этих средств уменьшает время выполнения заказа, сокращает количество необходимой бумажной работы, снижает вероятность ошибки при составлении документов и позволяет компаниям лучше контролировать операции. Они позволяют компаниям точно и в срок выполнять принятые

на себя обязательства: «Партия товара А прибудет в док пункта Б завтра в 10:00». Благодаря информационным системам компания имеет возможность контролировать все этапы поставки.

Рыночная логистика включает несколько видов деятельности. В первую очередь это прогнозирование продаж, на базе которого компания определяет объемы распределения, производства и материальных запасов. В производственных планах указывается, какие материалы должен заказать отдел закупок. Материалы прибывают с входящим транспортом в приемную зону и выгружаются на сырьевой склад. Позже из сырья и материалов изготавливается конечная продукция. Запасы готовой продукции — это связующее звено между заказами покупателей и деятельностью производителя. Полученные от покупателей заказы означают, что уровень запаса готовой продукции будет снижаться, а производственная деятельность приводит к увеличению этого уровня. Готовые товары упаковываются и отправляются на заводской склад, где они готовятся к отправке. Затем осуществляются собственно отправка, складирование в пункте назначения, доставка товара покупателям и предоставление сопутствующего обслуживания.

Уровень затрат на рыночную логистику (а они могут достигать 30–40% себестоимости готовой продукции) не может не беспокоить руководство компаний. Только в сфере продовольственных товаров считается возможным снизить операционные затраты на 10% (применительно к США это $20 млрд), модернизировав рыночную логистику. Для сокращения таких операционных затрат сеть продуктовых магазинов *Stop & Shop* проанализировала всю цепочку поставок свежей продукции и провела сокращения везде, где можно, — от размера коробок поставщика до количества в выкладке. Благодаря этим мерам ее операционные издержки сократились на треть, что позволило сэкономить $50 млн и избежать порчи 36 тыс. фунтов продуктов, одновременно повысив удовлетворенность своих покупателей.[58]

Многие эксперты называют рыночную логистику «последним рубежом экономии затрат, и не случайно фирмы всеми силами стремятся сокращать все необоснованные издержки: в 1982 г. затраты на логистику составляли 14,5% от ВВП США, а в 2007 г. этот показатель снизился до 10%.[59] Чем ниже будут расходы на логистику, тем более низкие цены можно будет установить в магазинах, или получить больше прибыли, или то и другое одновременно. И все же, несмотря на достаточно крупные расходы, грамотно организованная рыночная логистика — это мощное средство конкурентного маркетинга. Предлагая более высокий уровень сервиса, ускоряя обращение товаров или снижая цены, компании могут привлечь дополнительных покупателей.

Многие фирмы освоили методы экономичного производства, разработанные компанией *Toyota*, для изготовления продукции с минимальными затратами времени, материалов и финансовых ресурсов. Одноразовые приспособления компании *ConMed* используют во всем мире каждые 90 секунд при проведении ортоскопических операций.

ConMed

Для оптимизации своего производства изготовитель медицинской техники *ConMed* решил в максимально возможной степени приблизить свои производственные операции к конечному потребителю своей продукции. Вместо перевода производства в Китай, что позволило бы сэкономить на оплате труда работников, но повысить риск повышения времени выполнения заказа, затоваривания и непредвиденных задержек, фирма внедрила новые процессы, позволяющие собирать одноразовые приспособления только после получения заказа от больницы. Около 80% заказов были достаточно предсказуемыми, так что прогнозы спроса, уточняемые каждый месяц, позволяли составлять почасовой график производства. Подтверждением повышения эффективности работы фирмы может служить следующий факт: раньше производство по сборке устройств для инъекции лекарств располагалось на площади 3300 кв. футов и требовало материальных запасов на сумму $93 тыс., а теперь оно занимает площадь 650 кв. футов и требует материальных запасов на сумму $6 тыс. Выпуск готовой продукции в расчете на одного работника вырос на 21%.[60]

Экономичное производство требует продуманного внедрения и пристального наблюдения. Недавние проблемы с надежностью продукции фирмы *Toyota*, приведшие к массовому изъятию автомобилей из продажи, отчасти были обусловлены тем, что некоторые аспекты метода экономичного производства требовали более строгого контроля качества.[61]

ЦЕЛИ МАРКЕТИНГОВОЙ ЛОГИСТИКИ

Многие компании формулируют цель рыночной логистики как «доставку нужных товаров

в нужное место в нужное время с наименьшими затратами». К сожалению, подобная формулировка не позволяет определить практические направления деятельности компании. Ни одна система рыночной логистики не в состоянии обеспечить одновременную максимизацию уровня сервиса и минимизацию затрат на распределение. Улучшение уровня сервиса предполагает наличие достаточных товарных запасов и складов, дополнительные расходы на транспортировку, увеличение числа складов, что неизбежно ведет к повышению издержек на логистику. Снижение затрат подразумевает удешевление транспортировки, снижение запасов товаров, уменьшение числа складов.

Компания не может добиться эффективности рыночной логистики, просто приказав ответственным менеджерам минимизировать затраты. Логистические издержки взаимозависимы, причем зависимость эта зачастую оказывается обратно пропорциональной: уменьшение одних расходов приводит к росту других. Приведем примеры.

- Менеджер по перевозкам предпочитает отправлять груз не самолетом, а железной дорогой, потому что последнее обходится дешевле. Но поскольку железной дорогой груз идет дольше, замедляются возврат оборотных средств и платежи покупателей. Кроме того, клиенты могут обратиться к конкурентам, способным доставлять товар в более короткие сроки.
- Транспортный отдел в целях снижения издержек использует дешевые контейнеры. Однако они не способны обеспечить должную сохранность товаров, что вызывает недовольство получателей.
- Менеджер по материально-техническому снабжению уверен в необходимости снижения уровня товарных запасов, игнорируя возможность возникновения дефицита, невыполнения заказов, увеличения бумажной работы и продолжительности производственного периода (не говоря уже о дополнительных затратах на срочную доставку запасов).

Итак, зная, что в рыночной логистике неизбежны компромиссы, решения должны приниматься исходя из функционирования системы в целом. Отправной точкой здесь служит изучение требований покупателей и предложений конкурентов. Покупатели заинтересованы в своевременной доставке товаров, готовности поставщика к экстренным поставкам, аккуратном обращении с продукцией во время перевозки, быстрой замене дефектных изделий.

Далее компания должна выяснить относительную важность всех составляющих компонентов сервиса. Например, для покупателей копировальной техники очень важно время ремонта и профилактического обслуживания техники. Исходя из этого компания *Xerox* установила новый стандарт обслуживания, по которому она «обязуется отремонтировать копировальный аппарат, находящийся в любой точке континентальной части США, в течение трех часов с момента получения заявки», для чего в ней создано особое подразделение.

Фирма должна также учитывать и уровень сервиса, предлагаемый ее конкурентами, и в нормальных условиях гарантировать покупателям по крайней мере такой же. Однако ее цель — максимизация прибыли, а не объема продаж. Принимая решение о более высоком уровне сервиса, необходимо учитывать и затраты, которые при этом возникнут. Некоторые компании предоставляют ограниченный сервис, устанавливая соответственно более низкие цены. Другие, наоборот, повышают и его уровень, и цены на товары и услуги.

В итоге фирма должна принять по отношению к рынку некоторые обязательства. Так, *Coca-Cola* стремится к тому, чтобы «“Coke” всегда была под рукой у того, кто испытывает жажду». *Lands' End*, гигантский розничный торговец одеждой по каталогам, поставил своей целью отвечать на каждый телефонный звонок в течение 20 секунд и выполнять любой заказ в течение 24 часов с момента его получения. Некоторые фирмы идут еще дальше, устанавливая стандарты по каждому аспекту сервиса. Один из производителей бытовой техники установил следующие стандарты сервиса: доставка дилерам по крайней мере 95% всех заказанных товаров в течение семи дней после получения заявки, оформление заказов дилеров с точностью 99%, ответы на запросы дилеров относительно состояния заказа в течение трех часов, предельно допустимый уровень повреждения товаров в пути — не более 1%.

Определив цели рыночной логистики, фирма должна разработать систему, минимизирующую затраты на их достижение. В любой логистической системе затраты будут определяться по следующей формуле:

$$ОЗ = ЗТ + ФЗС + ПЗС + УВ,$$

где ОЗ — общие затраты на рыночную логистику в данной системе; ЗТ — общие затраты на транспортировку; ФЗС — общие постоянные затраты на складирование; ПЗС — общие переменные затраты на складирование (включая запасы); УВ — общие затраты, связанные с упущенными сделками, из-за задержек поставки (упущенная выгода).

При выборе системы рыночной логистики необходимо рассмотреть общие затраты (ОЗ) различных систем и выбрать ту из них, которая позволяет добиться минимальных издержек. Если величину УВ измерить трудно, фирма стремится минимизировать сумму (ЗТ + ФЗС + + ПЗС) для целевого уровня сервиса.

РЕШЕНИЯ, ПРИНИМАЕМЫЕ В РЫНОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

В рыночной логистике принимаются четыре основных вида решений: 1) об обработке заказов (как обращатья с заказами); 2) о складировании (где хранить товары); 3) об объеме запасов (сколько товаров должно храниться); 4) о транспортировке (как доставлять товары).

ОБРАБОТКА ЗАКАЗОВ. Сегодня большинство компаний старается сокращать *цикл «заказ—оплата»*, т. е. время между получением заказа, доставкой готовой продукции и оплатой. В этом цикле можно выделить несколько отдельных этапов, включая получение заявки торговым работником, ввод данных и проверку платежеспособности покупателя, составление графика заказа материалов и производства, отправку готовой продукции и счета, получение оплаты. Чем длиннее цикл «заказ—оплата», тем ниже степень удовлетворения покупателя и прибыль компании.

СКЛАДИРОВАНИЕ. Подавляющее большинство производителей отгружает готовую продукцию покупателям со своих складов. Неизбежность хранения запасов сырья и готовой продукции определяется несовпадением циклов производства и потребления. Хранение же позволяет сгладить различия между потребностями рынка и возможностями производителя в отношении количества продукции и сроков поставок. Компания должна решить, сколько складов ей лучше всего иметь. Сегодня компании, занимающиеся фасованными потребительскими товарами, снижают количество своих складов (с 10–15 до 5–7). Даже дистрибьюторы медицинских и фармацевтических товаров уменьшают их число (с 90 до 45). С одной стороны, большее число складских комплексов позволяет ускорить процесс доставки товаров покупателям, но при этом возрастают затраты на содержание дополнительных площадей и стоимость запасов. Чтобы их снизить, компания может централизовать все запасы на одном складе и своевременно выполнять заказы за счет более быстрой транспортировки.

Какие-то запасы могут храниться на заводе или вблизи от него, а остальные запасы — в других местах. Компания может иметь собственные склады или арендовать их у других организаций. *Склады хранения* принимают товар на средние и длительные сроки. *Распределительные склады* принимают товары от разных заводов и поставщиков компании и как можно быстрее отправляют их получателю. На *автоматизированных складах* используются передовые системы хранения и учета движения товаров, управляемые центральным компьютером. Такие системы получают все более широкое распространение.

В наше время некоторые склады выполняют ряд функций, ранее свойственных производству. К ним относятся сборка, упаковка, создание рекламных конструкций. «Откладывая» окончательную подготовку заказов, компания может экономить свои затраты и обеспечить более полное соответствие своих предложений спросу.

ОБЪЕМ ЗАПАСОВ. Уровень запасов — важный фактор, непосредственно влияющий на величину издержек. Торговые работники хотели бы, чтобы на складах имелся запас товаров, достаточный для оперативного обслуживания всех клиентов. Однако с экономической точки зрения хранение больших объемов продукции неэффективно. *По мере приближения уровня сервиса к 100% стоимость товарно-материальных запасов прогрессивно растет.* Руководству фирмы необходимо четко определить, как именно отразится увеличение объема запасов и ускорение обслуживания на величине выручки и прибыли, и принять соответствующие решения.

Для принятия решений об уровне запасов сырья и материалов необходимо точно знать, когда, сколько и какие товары должны быть заказаны. По мере истощения запасов отдел закупок заказывает новые партии комплектующих. Уровень запасов, при котором требуется пополнение, называется *точкой (повторного) заказа*. Точка заказа, равная 20, означает, что повторный заказ производится в том случае, когда на складе остается 20 единиц товара. Точка заказа должна обеспечивать баланс между риском отсутствия товара на

складе и повышенными затратами в случаях затоваривания.

Сколько заказывать? Чем больше объем заказа, тем реже осуществляются поставки. Необходимо найти баланс между затратами на обработку заказа и издержками хранения. Для производителя *затраты на обработку заказа* складываются из *стартовых* и *текущих* затрат (возникающих в процессе производства). Если стартовые затраты (на пусконаладочные работы) невелики, производитель может изготавливать данный вид продукции чаще, а средние затраты на производство единицы продукции стабильны и примерно равны текущим затратам. Если же затраты на пусконаладочные работы велики, производитель имеет возможность добиться сокращения средних издержек на единицу продукции за счет увеличения размера партии и хранения большего объема запасов.

Расходы на обработку заказа необходимо сравнивать с *затратами на хранение*. Чем больше средний объем хранимых запасов, тем выше эти расходы. В них включаются оплата складских площадей, стоимость «замороженного» капитала, налоги и страховка, износ и убытки, связанные со старением продукции. Затраты на хранение могут достигать 30% стоимости товара. Следовательно, менеджеры, требующие увеличения объемов складских запасов, должны представить расчеты, свидетельствующие, что рост валовой прибыли превысит увеличение издержек хранения.

Оптимальный объем заказа определяют исходя суммарных затрат (обработка заказов плюс хранение). Из рис. 16.1 видно, что затраты на обработку заказа в расчете на единицу продукции уменьшаются по мере увеличения объема заказов, так как одни и те же расходы распределяются на большее число единиц продукции. Издержки хранения, наоборот, с ростом заказов увеличиваются, так как каждая единица продукции «проводит» на складе (в запасе) больше времени. Путем сложения двух кривых по вертикали мы получаем кривую общих затрат, а проецируя ее самую нижнюю точку на горизонтальную ось, определяем оптимальный объем заказа Q.[62]

Компании снижают затраты на хранение, используя различные подходы в отношении различных запасов. Они делят запасы на категории по степени риска и возможностям. Существуют следующие категории: товар — слабое звено (высокий риск, малые возможности), критический товар (высокий риск, большие возможности), предмет потребления (низкий риск, большие возможности) и товар — источник неудобств (низкий риск, малые возможности).[63] Также ими используется такой ход: неходовые товары хранятся на центральном складе, а ходовые — на складах, расположенных неподалеку от покупателей. Все эти стратегии обеспечивают возможность более гибких действий в том случае, если что-то пойдет не так, как надо, например, вследствие забастовки докеров в Калифорнии, тайфуна на Тайване, цунами в Японии или урагана в Новом Орлеане.[64]

Самый эффективный метод достижения *почти нулевых запасов* — производство на заказ, а не на склад. В компании *Sony* это называют принципом «Один продан — один сделан» (*SOMA*, «*sell one, make one*»). Вот еще пример: компания *Dell* сначала просит клиента оплатить компьютер и лишь затем начинает его изготовление. Для оплаты поставок *Dell* пользуется средствами клиента, а не собственными. При этом экономят все (если, ко-

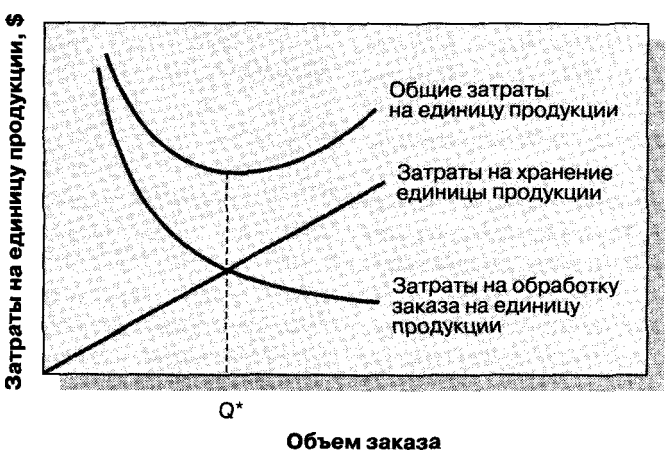


Рис. 16.1. Определение оптимального объема заказа

нечно, компьютер не требуется покупателю немедленно).

Некоторые розничные торговцы реализуют излишки запасов через *eBay*. Свои магазины на этом сайте к настоящему времени имеют не менее полудюжины крупных торговых сетей (*Sharper Image, Sears, Ritz Camera, Best Buy* и др.). В них на аукционах продаются и лишние товары, и возвраты покупателей, и «некондиция», и изделия с мелким браком. Отказываясь от услуг организаций, скупающих нереализованные товары, розничные торговцы могут заработать на одном долларе не 10 центов, как обычно, а 60–80 центов.[65] А некоторые поставщики рассматривают избыточные запасы производителей как возможности для создания нового бизнеса.

Камерон Хагес

«Если винный завод имеет партию из восьми бочек, он может предлагать своим покупателям только пять бочек», — утверждает виноторговец Камерон Хагес, покупающий избытки продукции у производителей дорогого вина и винных брокеров и смешивающий их вместе для создания уникальных смесей, имеющих неповторимый вкус. Виноторговцы существовали с незапамятных времен, сначала как посредники, которые продавали или отгружали вино в качестве оптовиков, но затем эта профессия стала предусматривать и другие операции, когда такие предприниматели, как Хагес, начали активно участвовать в изготовлении собственных вин. Хагес не имеет собственных виноградников, устройств для розлива вина по бутылкам или грузовиков. Он прибегает к аутсорсингу процесса розлива и продает вино напрямую таким ритейлерам, как *Costco*, *Sam's Club* и *Safeway*, без посредников, накручивающих наценки. Хагис никогда не знает, сколько и какого избыточного вина других производителей он будет иметь, но он использует такую ситуацию к своей выгоде, создавая новый продукт из любой купленной им партии. Такая быстрота создания нового вина отчасти объясняет расположенность, которую имеет к Хагесу *Costco*. Покупателям этой дисконтной сети нравится возможность покупки уникального вина, и Хагес продвигает свою продукции с помощью дегустаций в супермаркетах и рассылки e-mail с уведомлениями покупателей *Costco* о ближайших поступлениях новых вин. Поскольку партии вина раскупаются быстро, то покупатели направляют на веб-сайт Камерона chwine.com свое согласие на получение уведомлений о сроках начала ближайших продаж.[66]

Транспортировка. Маркетологи должны думать и о методах транспортировки товаров. Выбор вида транспорта влияет на цены, своевременность доставки и состояние товара по прибытии в пункт назначения, что в конечном итоге сказывается на удовлетворении покупателей.

Для доставки товаров на склады, дилерам и покупателям могут использоваться пять видов транспорта: железнодорожный, воздушный, автомобильный, водный и трубопроводный. При выборе способа транспортировки учитываются такие факторы, как скорость, частота, надежность, пропускная способность, доступность, возможность оперативного контроля и цена. Если доставку необходимо выполнить в кратчайшие сроки, то выбирают воздушный, железнодорожный или автомобильный транспорт. Если цель состоит в уменьшении затрат, то лучше всего выбрать водный или трубопроводный транспорт.

Разрабатывая модель транспортировки, отправители все чаще стараются совместить два или несколько видов транспорта, и тут им на помощь приходит **контейнеризация**. Суть ее состоит в перевозке товаров в контейнерах, удобных для перегрузки с одного вида транспорта на другой. *Комбинированные перевозки* — это сочетание железнодорожного и автомобильного транспорта, автомобильного и водного, водного и железнодорожного, воздушного и автомобильного. Каждая комбинация имеет свои преимущества. Например, отправка по железной дороге в сочетании с доставкой товара грузовиками обходится дешевле, чем просто автомобильная транспортировка, и в то же время обеспечивает более высокую гибкость и удобство.

Отправителю необходимо также принять решение о перевозчике грузов. Это может быть *собственная транспортная служба* (когда грузоотправитель сам владеет транспортными средствами), наемная или общественная транспортная компания. *Наемный перевозчик* — это независимая организация, предоставляющая услуги по доставке грузов на договорной основе. *Общественный транспорт* обеспечивает перевозки по заранее составленному расписанию и предоставляет услуги отправителям по стандартным расценкам.

Для сокращения затрат на обработку прибывающих грузов некоторые фирмы изготавливают товары в упаковке, пригодной для размещения на торговых полках, чтобы избегать необходимости распаковывать каждую коробку и помещать каждую единицу товара на полку индивидуально. В Европе *P&G* использует трехуровневую логистическую систему для составления распи-

сания доставки скоропортящихся и не скоропортящихся товаров, габаритных товаров и мелких товаров наиболее эффективным способом.[67] Для исключения повреждений товаров при транспортировке следует использовать специальную тару, гидроизолирующие и прокладочные материалы и т. п.[68]

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВЫВОДЫ

Анализ опыта использования рыночной логистики позволяет сделать некоторые выводы и обобщения:

1. В компании должен быть вице-президент, ответственный за взаимосвязь всех элементов логистики, отвечающий за эффективность маркетинговой логистики как с точки зрения затрат, так и в смысле удовлетворения покупателей.
2. Вице-президент по логистике должен периодически (раз в одну-две недели) проводить совещания с участием представителей отделов продаж и производства. На совещаниях должны обсуждаться вопросы запасов, текущих издержек, уровня сервиса и степени удовлетворенности покупателей, а также условия рынка и необходимость внесения изменений в производственный график.
3. Новое программное обеспечение и информационные системы — залог эффективной, конкурентоспособной логистики в будущем.

Стратегии маркетинговой логистики должны основываться на общей стратегии бизнеса, а не только на желании сократить затраты. Далее, логистическая система должна быть информационно насыщена, между всеми более или менее важными ее элементами устанавливаются устойчивые электронные каналы связи. Наконец, цели логистики должны формулироваться с тем расчетом, чтобы предоставляемый компанией уровень сервиса соответствовал или превосходил стандарты конкурентов. В процессе планирования должны участвовать члены всех связанных с логистикой команд и отделов.

Сегодня крупные заказчики требуют от своих поставщиков более масштабной логистической поддержки, что увеличивает расходы последних. Покупатели хотят, чтобы доставка осуществлялась чаще, дабы они могли держать меньше продукции в запасе. Они хотят сокращения времени обращения товара, это означает, что поставщикам придется всегда иметь этот товар на складе. Зачастую заказчики предпочитают доставку прямо в магазины, минуя распределительные центры. Они хотят еще более четкого соблюдения графиков поставок. Они хотят получать товары в удобной для них упаковке, с промаркированными ценами, с рекламной поддержкой поставляемых товаров.

Поставщики не могут ответить на эти требования отказом, но они могут разработать различные логистические программы с разным уровнем сервиса и разной стоимостью для заказчика. Смекалистые компании будут видоизменять свои предложения в соответствии с потребностями каждого крупного покупателя. Торговой группе компании придется перейти к *дифференцированному распределению*, предложив различным покупателям различные схемы обслуживания.

ВЫВОДЫ

1. Розничная торговля включает все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для личного, некоммерческого использования. Все формы розничной торговли можно разделить на магазинные, внемагазинные и розничные организации.
2. Подобно товарам, розничное предприятие проходит несколько этапов: от роста к спаду. По мере того как существующие магазины в стремлении к повышению конкурентоспособности предлагают все больше услуг, увеличиваются их издержки, а следовательно, и цены товаров. Тем самым создаются условия для появления новых форм розничной торговли, предлагающих товары и услуги по более низким ценам. Предприятия розничной торговли подразделяются на специализированные магазины, универмаги, супермаркеты, небольшие магазинчики, магазины сниженных цен (дисконтеры), магазины «бросовых цен» (фирменные «стоковые» магазины, независимые дешевые магазины, оптовые клубы), супермагазины (комбинированные магазины и гипермаркеты), выставочные залы торговцев по каталогам.
3. Хотя подавляющее большинство товаров и услуг продается через магазины, объем внемагазинных продаж растет. К основным формам внемагазинной торговли относятся прямые продажи (личная продажа «один на один», личная продажа «один многим», многоуровневый

сетевой маркетинг), прямой маркетинг (включающий в себя е-коммерцию и интернет-торговлю), торговля через автоматы, службы заказов.

4. Многие предприятия розничной торговли принадлежат независимым владельцам, однако все большее число магазинов относится к одной из форм корпоративной розничной торговли. Организации розничной торговли во многом используют эффект масштаба (больший потенциал для совершения закупок, широко известные торговые марки, более квалифицированный персонал). Основные типы корпоративной розничной торговли — это корпоративные сети магазинов, добровольные сети, розничные кооперативы, потребительские кооперативы, франчайзинговые организации, розничные конгломераты.
5. В последние годы в среде розничной торговли набирают силу такие тенденции, как рост количества частных торговых марок, появление новых форм торговли и их комбинаций, усиление «межвидовой» конкуренции, конкуренция между магазинными и внемагазинными формами торговли, рост розничных гигантов, сокращение числа торговцев средней руки, рост инвестиций в технологии, выход крупных торговцев на мировой рынок.
6. Как и все субъекты рынка, розничные торговцы должны составлять планы маркетинга, включающие решения относительно целевых рынков, ассортимента товаров и закупок, уровня обслуживания и атмосферы магазина, ценообразования, продвижения и местоположения.
7. К оптовой торговле относятся все виды деятельности, связанные с реализацией товаров или услуг тем субъектам рынка, которые перепродают их или используют в коммерческих целях. Производители обращаются к услугам оптовиков, так как последние способны выполнять торговые функции эффективнее и дешевле. К этим функциям относятся продажа и продвижение товаров, совершение закупок и формирование ассортимента, разделение крупных партий на более мелкие, складирование, транспортировка, финансирование, принятие риска, распространение рыночной информации, оказание консультационных услуг.
8. Существует четыре типа организаций оптовой торговли: оптовые торговцы; брокеры и агенты; сбытовые и закупочные филиалы и офисы производителей и розничных торговцев; специализированные оптовые компании.
9. Как и розничным торговцам, оптовикам приходится принимать решения, связанные с выбором целевых рынков, ассортиментом товаров и услуг, ценообразованием, продвижением и выбором местоположения предприятия. Наибольшего успеха добиваются те компании оптовой торговли, которые адаптируют свои услуги к потребностям поставщиков и целевых покупателей.
10. Производители товаров и услуг должны использовать рыночную логистику, т. е. находить наилучший способ хранения и доставки продукции к местам ее продажи и потребления; координировать действия поставщиков, закупочных агентов, производителей, маркетологов, участников маркетинговых каналов и покупателей. Эффективность логистики во многом определяется использованием современных информационных технологий.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: СЛЕДУЕТ ЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ ПОМИМО ВЫПУСКА СВОИХ МАРОЧНЫХ ТОВАРОВ ЗАНИМАТЬСЯ ТАКЖЕ ИЗГОТОВЛЕНИЕМ ТОВАРОВ ДЛЯ ЧАСТНЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК?

Один спорный шаг, совершаемый некоторыми производителями известных марок, — поставки товаров владельцам частных марок. Например, компании *Ralston-Purina, Borden, ConAgra* и *Heinz* были замечены в поставках товаров (иногда более низкого качества) для продажи под частными торговыми марками. Другие поставщики подвергают такую стратегию («не можешь победить — присоединяйся») критике, полагая, что если это получит огласку, потребители будут оскорблены и даже могут счесть, что все торговые марки в рамках данной категории по сути своей одинаковы.

Каково ваше мнение: производители могут поставлять товары для частных торговых марок, если это приносит доход, или им не следует иметь ничего общего с частными торговыми марками?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните свои любимые магазины. Что они делают для того, чтобы воспитать в вас лояльность к себе? Какие впечатления у вас остаются после покупок в этих магазинах?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Best Buy

Best Buy является крупнейшим в мире ритейлером бытовой электроники. В 2009 г. товарооборот компании составил $34,2 млрд. Продажи росли особенно быстро в 1980-х гг., когда *Best Buy* активно расширяла сеть магазинов в стране и нередко принимала рискованные коммерческие решения, как, например, о выплате вознаграждения продавцам в виде твердого оклада, а не комиссионных с продаж. Такое решение позволило создать в магазинах более дружелюбную к покупателям атмосферу и способствовало росту доходов фирмы. В 1990-х гг. *Best Buy* начала предлагать компьютеры и к 1995 г. стала крупнейшим продавцом домашних ПК.

На рубеже веков у *Best Buy* появились новые конкуренты, в частности *Costco* и *Wal-Mart*, которые начали расширять свои отделы бытовой электроники и свои товарные предложения. *Best Buy* считала, что лучший способ дифференцировать себя заключается в усилении внимания к обслуживанию покупателей посредством продажи гарантий на товар и предложения индивидуальных услуг, таких как доставка и установка купленной техники. Приобретение сервисной компании *Geek Squad* оказалось очень прибыльным и стратегически верным решением, так как домашние и офисные сети становились более сложными, и потребность в технической помощи специалистов росла. В 2004 г. *Best Buy* имела в каждом своем магазине филиал *Geek Squad*, который предоставлял потребителям услуги в торговом зале, на дому, по телефону или онлайн.

Сегодня *Best Buy* реализует корпоративную стратегию «Центральности покупателя». Компания разделяет свою покупательскую базу на несколько целевых сегментов, таких как состоятельные ценители электронной техники, вечно занятые матери из городских предместий, молодые энтузиасты цифровых технологий и экономные отцы семейств. Далее проводятся масштабные исследования для выявления того, какие сегменты являются самыми привлекательными на каждом рынке. Наконец, компания изменяет свои магазины, обучает продавцов нацеливанию на нужных покупателей и поощряет этих покупателей обращаться в магазины снова и снова. Например, магазины, нацеливающиеся на состоятельных любителей электронной техники, имеют специальные отделы оборудования для домашних кинотеатров, в которых работают продавцы, готовые подолгу рассказывать об особенностях разных продаваемых моделей. Магазины, часто посещаемые имеющими мало времени матерями из предместий, предоставляют индивидуальную помощь для быстрого выбора необходимого устройства.

Иногда магазины сталкиваются с новыми типами привлекательных покупателей. В приморском техасском городе Бэйтаун частыми посетителями магазина *Best Buy* были моряки из восточно-европейских стран с заходивших в местный порт танкеров и грузовых судов. Эти люди охотно покупали устройства iPod и лэптопы фирмы *Apple*, которые в США стоят дешевле, чем в Европе. Для привлечения таких покупателей была проведена перепланировка магазина, чтобы iPod, «MacBooks» и прочие подобные устройства продавались прямо у входа. В результате продажи этим европейским покупателям выросли на 67%.

Такая проницательность вкупе со способностью удовлетворять потребности каждого рынка и каждого сегмента помогли *Best Buy* пережить непростые времена на рынке бытовой электроники, когда ее конкуренты *CompUSA* и *Cirquit City* стали банкротами. Компания прочно стоит на ногах, получает устойчивую прибыль и постоянно обновляет товарный ассортимент. В настоящее время *Best Buy* имеет 1300 магазинов, в том числе в Мексике, Канаде, Китае и Турции. Ее рыночная доля составляет 19%, а ее бренд считается одним из самых дружелюбных к покупателям.

Вопросы

1. Назовите главные факторы успеха *Best Buy*. Какие опасности ожидают ее в будущем?
2. Какие другие методы может использовать *Best Buy* в конкурентной борьбе с *Wal-Mart* и онлайновыми компаниями?

Часть VII

ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Глава 17

Разработка и управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какую роль играют маркетинговые коммуникации?
2. Как «работают« маркетинговые коммуникации?
3. Каковы основные этапы разработки эффективных коммуникаций?
4. Что такое комплекс коммуникаций и как он составляется?
5. Что такое программа интегрированных маркетинговых коммуникаций?

Задачи современного маркетинга не ограничиваются разработкой качественных товаров, установлением привлекательных цен и распределением продукции по торговым точкам. Компании должны постоянно взаимодействовать с существующими и потенциальными заинтересованными группами и общественностью. Для большинства фирм проблема коммуникаций состоит не в том, стоит ли их осуществлять, а в том, какую информацию необходимо доносить, кому и как часто. Но «общаться« с рынком становится все труднее, поскольку все больше компаний стараются завладеть все более рассеивающимся вниманием потребителей. Чтобы охватить целевые рынки и сформировать марочный капитал, фирмы, придерживающиеся холистического подхода к маркетингу, творчески задействуют многочисленные формы коммуникации. *Ocean Spray* — сельскохозяйственный кооператив, занимающийся выращиванием клюквы, использовал различные средства коммуникаций, чтобы вновь добиться высоких объемов продаж.

Столкнувшись с жесткой конкуренцией, неблагоприятными изменениями в поведении потребителей и устойчивым падением продаж на протяжение десяти лет, директора *Ocean Spray* Кен Романци и Арнольд Уорлдвайд решили «заново познакомить Америку с клюквой» как с «удивительной ягодой, способной принести много пользы». Для этого они организовали кампанию с использованием всех типов маркетинговых коммуникаций для охвата потребителей в самых разных ситуациях. Их намерение заключалось в оказании поддержки всему ассортименту продукции — клюквенному соусу, ягодным сокам и сушеной клюкве — и использовании того факта, что бренд родился на клюквенных болотах и сохранил с ними непосредственную связь. Рекламное агентство решило рассказать правдивую и удивительную историю «Прямо из болота». Рекламная кампания была также призвана подкрепить две ключевые выгоды бренда: приятный вкус продукции *Ocean Spray* и ее полезность для здоровья. Связи с общественностью играли в этом главную роль. Миниатюрные болотца были доставлены на Манхэттен и показаны в утренней передаче «NBC Today». Подобные акции состоялись в Лос-Анджелесе, Чикаго и даже Лондоне. В телевизионной и печатной рекламе использовались образы двух работников кооператива (в действительности актеров), стоявших по пояс в болоте и рассказывавших о том, чем они там занимались. Кампания также предусматривала использование веб-сайта, демонстраций в магазинах и проведение различных мероприятий для потребителей и членов самого кооператива. Товарные инновации также имели большое значение: на рынок были выведены новые фруктово-ягодные смеси, линейка стопроцентных ягодных соков, диетические версии известных продуктов и клюква в сахарной пудре «Craisins». Кампания позволила кооперативу в 2005–2009 гг. ежегодно увеличивать продажи на 10%, несмотря на общий спад продаж в категории соков.[1]

Маркетинговые коммуникации могут дать намного больше денег, чем на них тратится. Эта глава посвящена тому, как «работают« маркетинговые коммуникации и какую пользу они могут принести компании, а также вопросам интеграции коммуникаций в холистическом маркетинге. В следующей главе мы рассмотрим различные формы массовых (неличных) коммуникаций (рекламу, стимулирование сбыта, спонсорство и связи с общественностью), а гл. 19 будет посвящена формам личной коммуникации (прямому маркетингу, включая е-коммерцию, и личной продаже).

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Маркетинговые коммуникации — это средства, с помощью которых фирмы пытаются информировать, убеждать и напоминать потребителям, напрямую или косвенно, о своих товарах и торговых марках. Маркетинговые коммуникации можно назвать «голосом» торговой марки и средством налаживания диалога и взаимоотношений с потребителями.

Маркетинговые коммуникации выполняют для потребителей целый ряд функций. С их помощью можно рассказать или показать, для чего предназначен и как используется товар, какому типу людей он предназначен, где и когда его использовать; потребители могут узнать о производителе товара и о том, что представляет собой компания и торговая марка; за пробную покупку или использование товара потребители могут получить вознаграждение. Маркетинговые коммуникации позволяют компаниям ассоциировать их торговые марки с другими людьми, местами, событиями, брендами, впечатлениями, чувствами и предметами. Они могут содействовать росту марочного капитала путем упрочения позиций торговой марки в памяти потребителей и создания ее имиджа. Наконец, они могут способствовать росту продаж и даже влиять на акционерную стоимость компании.[2]

ИЗМЕНЕНИЯ В СРЕДЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Технология и другие факторы кардинально изменили то, как потребители воспринимают коммуникации и даже то, предпочитают ли они воспринимать их вообще. Быстрое распространение многоцелевых смартфонов, широкополосного и беспроводного доступа к Интернету и цифровых видеомагнитофонов (DVR), позволяющих пропускать рекламу, значительно снизило эффективность массмедиа. В 1960 г. компания могла охватить 80% всех американок с помощью одного 30-секундного рекламного ролика, одновременно показываемого по трем телеканалам: «ABC», «CBS» и «NBC». Сегодня для достижения того же эффекта эту рекламу пришлось бы показать по 100 каналам. Потребители не только имеют больше вариантов выбора медиа, но и могут решать, как они будут получать коммерческую информацию и будут ли они получать ее вообще. Во вставке «Маркетинг изнутри: не трогайте этот пульт дистанционного управления» рассказывается о новых тенденциях в телевизионной рекламе.

Фирмы, старающиеся избегать использования традиционных медиа, все равно не могут избежать серьезных проблем. «Рекламная сутолока» становится невыносимой. Средний городской житель подвергается воздействию от 3 тыс. до 5 тыс. рекламных сообщений в день. Рекламные видеоролики и объявления можно увидеть на бензозаправочных станциях, в продовольственных магазинах, коридорах поликлиник и универмагах. Яйца, продававшиеся в одном супермаркете, имели штамп с названиями программ телеканала «CBS»; на турникетах в метро размещены таблички с названием *GEICO*; на коробках с продуктами из Китая можно увидеть рекламу *Continental Airlines*; а *US Airways* продает рекламодателям место для рекламы на своих пакетах, раздаваемых испытывающим приступы тошноты пассажирам. Государство Дубай пошло еще дальше: оно продало права на размещение корпоративной рекламы на 23 из 47 станциий двух новых линий метро.[3]

Маркетинговые коммуникации практически во всех медиа осуществляются все более активно, и некоторые потребители считают, что они присутствуют повсюду. Фирмы должны проявлять креативность при использовании новых технологий, но не вторгаться в частную жизнь потребителей. Вот что сделала *Motorola* для решения этой проблемы.[4]

Motorola

В качестве рекламной акции в международном аэропорту Гонконга *Motorola* позволила провожающим передавать фотографии и слова прощания со своих мобильных телефонов на информационные экраны, установленные в залах, в которых пассажиры ожидают посадки в самолеты. Когда пассажиры направлялись на посадку, они видели фотографии своих друзей и родственников на огромном цифровом билборде, изготовленном в форме мобильного телефона «Motorola». Компания также предоставляла пассажирам инструкции по отправке ответных видео к своим друзьям и близким. На этих видео помимо символики *Motorola* присутствовали изображения футболиста Дэвида Бекхема и азиатской поп-звезды Джей Чу.

Маркетинг изнутри

Не трогайте этот пульт дистанционного управления

То, что потребители играют все более важную роль на рынке, возможно, нигде не оказывается настолько заметно, как в вещательном телевидении, где DVR позволяют потребителям перескакивать через рекламу посредством простого нажатия кнопки перемотки вперед. На конец 2009 г. DVR имелись в 34% американских домохозяйств и от 60 до 70% пользовавшихся DVR зрителей сознательно пропускали рекламные ролики (остальным реклама нравилась или не мешала).

Насколько это плохо? Удивительно, но исследования показывают, что, сосредоточиваясь на рекламе с целью ее пропуска, потребители запоминают, а затем и припоминают большое количество информации. Наиболее успешными роликами в случае их пропуска были те, которые потребители уже видели прежде, в которых действовали знакомые персонажи и которые состояли из небольшого числа эпизодов. Еще один полезный эффект от такого способа просмотра передач заключался в том, что в центре экрана появлялась информация о бренде, т. е. именно в том месте, на котором сосредоточен взгляд зрителя при перемотке рекламы. Хотя потребители все равно лучше вспоминают рекламу на следующий день, если они смотрят ее целиком, припоминание некоторых брендов наблюдается даже в том случае, если их реклама намеренно пропускалась.

Другую серьезную проблему представляет склонность зрителей переключаться на другие каналы во время рекламных пауз. Однако недавно агентство *Nielsen*, составляющее рейтинги телепрограмм, начало предлагать рейтинги конкретных рекламных роликов. Прежде рекламодатели должны были платить на основе рейтинга программы, даже если от 5 до 15% зрителей временно переключались на другой канал. Теперь они могут платить с учетом фактической аудитории, смотрящей их рекламу. Для повышения числа зрителей, не переключающих телевизор во время показа рекламы, крупные вещательные и кабельные телевизионные сети укорачивают рекламные паузы и переносят их на те моменты, когда зрители будут особенно захвачены происходящим на экране.

Источники: Andrew O'Connell, "Advertisers: Learn to Love the DVR", *Harvard Business Review*, April 2010, p. 22; Erick du Plesis, "Digital Video Recorders and Inadverstent Advertising Exposure", *Journal of Advertising Research* 49 (June 2009).

МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И МАРОЧНЫЙ КАПИТАЛ

Реклама часто занимает в программе маркетинговых коммуникаций центральное место, однако с точки зрения формирования марочного капитала это не единственный и даже не самый важный инструмент. Подобно многим другим фирмам, в период с 2004 по 2008 г. *Kimberly-Clark* сократила долю своего маркетингового бюджета, направляемого на рекламу на ТВ, с 60% до чуть более 40%, так как в это время она активно инвестировала средства в онлайновый маркетинг и маркетинг впечатлений.[5] Рассмотрим, как действовала *Gap* при выводе на рынок новой линейки джинсов.

Gap

В 2009 г., когда продажи резко пошли вниз, *Gap* решила отметить сорокалетие открытия своего первого магазина выводом на рынок новой линии джинсов «"Born to Fit" 1969 Premium Jeans». На этот раз *Gap* решила отказаться от обычной активной рекламной кампании в традиционных медиа. Ее кампания включала такие новые элементы, как страница на Facebook, видеоклипы, онлайновый показ реальной демонстрации мод и программное приложение StyleMixer для iPhone. Это приложение позволяло пользователям составлять различные сочетания предметов одежды, читать отзывы друзей на Facebook и получать скидки в ближайшем магазине *Gap*. Проведение «акустического шоу» одновременно в сотнях магазинов компании также способствовало распространению устной информации о новой модели джинсов.[6]

Комплекс маркетинговых коммуникаций включает 6 основных инструментов:[7]

1. **Реклама** — любая оплачиваемая известным заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг.
2. **Стимулирование сбыта** — разнообразные краткосрочные побудительные приемы, призванные ускорить или увеличить приобретение товаров или услуг.

3. **Спонсорство** — финансируемые компанией мероприятия и программы, имеющие целью создание повседневных или специальных контактов потребителей с торговой маркой.
4. **Связи с общественностью (паблик рилейшнз, PR)** — разнообразные программы, целью которых является продвижение или защита имиджа компании или отдельных ее товаров.
5. **Прямой маркетинг** — использование почты, телефона, факса, е-почты или Интернета с целью охвата потенциальных потребителей или предоставления им товаров и услуг без использования маркетинговых посредников.
6. **Личные продажи** — непосредственное взаимодействие с одним или несколькими потенциальными покупателями в целях проведения презентаций, ответов на вопросы и получения заказов.

Разнообразные виды маркетинговых коммуникаций представлены в табл. 17.1. Впрочем, осуществляемые компаниями коммуникации этими видами не ограничиваются. Внешний вид товара и его цена, форма и цвет упаковки, манеры и внешний вид торговых представителей, интерьер магазина и даже канцелярские принадлежности — все эти вещи содержат определенную

Таблица 17.1

Основные виды маркетинговых коммуникаций

Реклама	Стимулирование сбыта	Спонсорство	Связи с общественностью	Личная продажа	Прямой маркетинг
Объявления в СМИ	Конкурсы, игры, розыгрыши, лотереи	Спорт	Пресс-киты	Торговые презентации	Каталоги
На упаковке	Призы и подарки	Развлекательные мероприятия	Выступления	Торговые встречи	Рассылка по почте
Вкладыши в упаковку	Раздача образцов товаров	Фестивали	Семинары	Поощрительные программы	Телемаркетинг
В кинофильмах	Специализированные выставки и ярмарки	Искусство	Годовые отчеты	Раздача образцов	Электронные покупки
Брошюры и буклеты	Демонстрации	Благотворительные мероприятия	Пожертвования	Специализированные выставки и ярмарки	Телемагазины
Плакаты и листовки	Купоны	Экскурсии на производство	Публикации		Рассылка по факсу
В справочниках	Возвраты части стоимости	Корпоративный музей	Участие в общественных мероприятиях		Электронная почта
Репринты рекламных объявлений	Низкий процент по кредиту	Уличные мероприятия	Лоббирование		Голосовая почта
Наружная	Развлечения		Корпоративный журнал		
Указатели в магазинах	Компенсации дилерам за trade-in				
В местах продажи	Долгосрочные программы				
Аудиовизуальные материалы	Продажа в нагрузку				
Символы и логотипы					
На видеокассетах					

информацию для покупателей. Каждый *контакт с торговой маркой* подкрепляет или изменяет впечатление клиента о компании.[8]

Влияние маркетинговых коммуникаций на увеличение марочного капитала происходит разными способами: путем создания осведомленности о торговой марке, формирования в памяти потребителей желательных ассоциаций с маркой, стимулирования позитивных суждений о марке или чувств к ней и/или налаживания прочных связей между потребителями и маркой.

ЭФФЕКТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Из концепции марочного капитала, в частности, следует, что способ формирования марочных ассоциаций не имеет особого значения. Другими словами, если марка «Subaru» вызывает у потребителя одинаково прочные, благоприятные и уникальные ассоциации с понятиями «бездорожье», «активный» и «сильный» — как в результате телевизионной рекламы, в которой показано, как эта машина пересекает труднопроходимые участки в разное время года, так и в связи с тем, что «Subaru» спонсирует лыжные соревнования, сплав на каяках и соревнования по маунтин-байку, — то с точки зрения марочного капитала эффект этих коммуникаций будет одинаковым.

Но эти маркетинговые коммуникации должны быть интегрированными, чтобы согласованно обращаться к потребителям и обеспечивать стратегическое позиционирование. Отправной точкой в планировании маркетинговых коммуникаций является аудит всех потенциальных взаимодействий, которые могут иметь с торговой маркой и компанией представители целевого рынка. Например, планируя покупку компьютера, человек обсуждает его характеристики со знакомыми, смотрит телевизионную рекламу, читает статьи в газетах и журналах, ищет информацию в Интернете и рассматривает компьютеры, предлагаемые в магазинах.

Маркетолог должен оценить, какие из этих впечатлений более всего воздействуют на покупателя на разных стадиях процесса покупки, что позволит компании более эффективно распределять выделяемые на осуществление коммуникаций средства.

Вооруженные этими знаниям, фирмы могут оценить маркетинговые коммуникации по их способности формировать марочный капитал и способствовать продажам. Они должны ответить на следующие вопросы: насколько предлагаемая рекламная кампания будет способствовать осведомленности о марке или созданию, поддержанию и упрочению марочных ассоциаций? Вызывает ли спонсорская деятельность компании у потребителей благоприятное мнение и чувство по отношению к марке? Насколько стимулирование сбыта побуждает потребителей увеличивать объем покупок? И какую надбавку к цене можно установить?

С точки зрения формирования марочного капитала маркетологи должны оценивать ***все*** возможные варианты коммуникации по критериям эффективности (насколько хорошо коммуникация действует), а также по соображениям экономической целесообразности (сколько она стоит). Mint, веб-сайт персональных финансовых услуг, бросил вызов лидеру рынка *Intuit* (и в конце концов был им куплен), потратив малую часть того маркетингового бюджета, который обычно расходуют компании в таких случаях. Популярный блог, популярная страница на *Facebook* и использование других социальных медиа наряду с активной пиар-кампанией помогли Mint привлечь на свою сторону более молодых потребителей финансовых услуг.[9] *Philips* также использовал ановаторский подход при выводе на рынок своего нового продукта.[10]

Philips

Когда голландский производитель электроники *Philips* захотел продемонстрировать качество «первого в мире телевизора с экраном, сравнимым с экраном в кинотеатре», он решил создать для этой цели интерактивный интернет-фильм «Карусель». Во время просмотра этого фильма онлайн зрители могли комментировать историю неудачного ограбления и одновременно видеть достоинства нового телевизора для домашнего кинотеатра стоимостью $3999. В фильме рассказывалась веселая история о полицейских и грабителях, дополненная клоунадой, пиротехническими эффектами и битьем посуды. Кликая по специальным точкам, зрители могли получать представление о разнице между новым экраном с пропорциями 21 : 9 и старым экраном с пропорциями 16 : 9, а также включать экранную подсветку. Успех этой кампании позволил *Philips* начать новую кампанию под названием «Параллельные линии», предусматривающую показ пяти коротких фильмов для демонстрации возможностей всего ассортимента телевизоров для домашнего кинотеатра.

МОДЕЛИ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ

Маркетологам необходимо четко понимать основные элементы эффективной коммуникации. С этой точки зрения полезно рассмотреть две модели: макромодель и микромодель.

МАКРОМОДЕЛЬ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ. На рис. 17.1 представлена макромодель коммуникации, состоящая из девяти элементов. Основными элементами процесса являются *отправитель* сообщения и его *получатель*. Основными коммуникативными инструментами являются *сообщение* и *медиа* (средство передачи информации). Четыре основные коммуникативные функции — *кодирование, декодирование, ответная реакция* (*отклик*) и *обратная связь*. Последним элементом модели являются *помехи* (случайные или целенаправленные конкурирующие сообщения, которые оказывают заметное влияние на исходное послание).[11]

Эта модель позволяет выделить ключевые факторы эффективных коммуникаций. Отправители должны определить целевую аудиторию для своих обращений и желаемый отклик на них. Обращения должны кодироваться таким образом, чтобы целевая аудитория могла их расшифровать. Отправители должны использовать эффективные средства информации, охватывающие целевую аудиторию, и создать каналы обратной связи для отслеживания ее отклика. Чем лучше впечатление, которое хочет произвести отправитель, совпадает с впечатлением получателей, тем действеннее обращение.

Обратите внимание, что в процессе коммуникации могут проявляться избирательное внимание, избирательное искажение и избирательное запоминание — концепции, представленные в гл. 6.

МИКРОМОДЕЛЬ РЕАКЦИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ. Микромодели маркетинговых коммуникаций описывают специфические реакции потребителей на коммуникации. На рис. 17.2 представлены 4 классические *иерархические модели отклика*.

Все эти модели предполагают, что покупатель последовательно проходит через познавательную, эмоциональную и поведенческую стадии. Подобная последовательность «узнать—прочувствовать—сделать» наиболее адекватна покупке, требующей высокой степени вовлеченности покупателя, которому необходимо сделать выбор среди дифференцированных вариантов (например, автомобилей или квартир). Другая последовательность, «сделать—прочувствовать—узнать», описывает ситуацию, когда аудитория заинтересована в товаре, но не ощущает или почти не воспринимает различий между товарами в границах товарной категории (приобретение авиабилета или персонального компьютера). Третья модель, «узнать—сделать—прочувствовать» работает тогда, когда аудитория мало заинтересована в товаре и плохо разбирается в различиях внутри категории (например, при покупке соли или батареек). Выбрав верную последовательность, маркетолог может эффективнее планировать коммуникации.[12]

Предположим, что покупатель заинтересован в определенной товарной категории и четко осознает различия внутри нее. Обратимся к *иерархической модели эффектов* (вторая колонка на рис. 17.2) и рассмотрим ее на примере кампании маркетинговой коммуникации небольшого колледжа города Поттсвилл, штат Айова:

- **Осведомленность.** Если бóльшая часть целевой аудитории не осведомлена о предмете, задача отправителя — создать осведомлен-

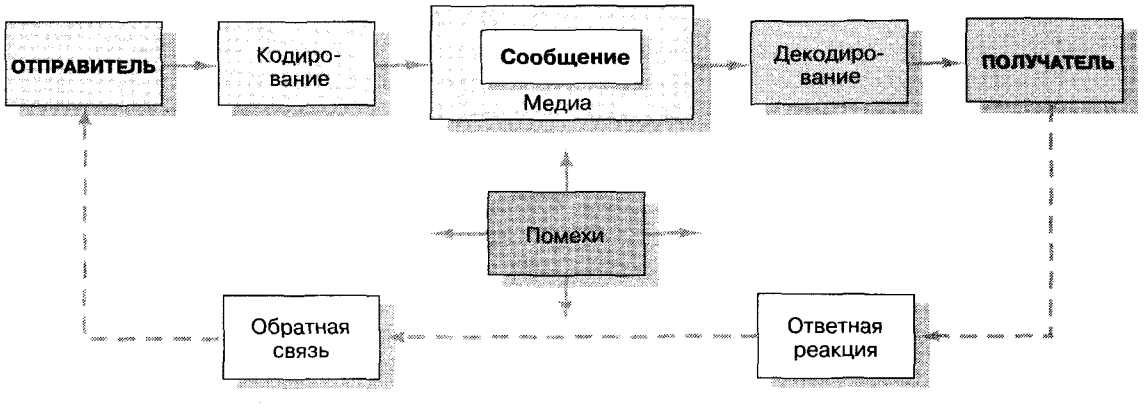


Рис. 17.1. Элементы процесса коммуникации

Модели

Стадии	Модель AIDA	Иерархическая модель эффектов	Модель инновации-принятия	Модель коммуникаций
Познавательная (когнитивная) стадия	Внимание	Осведомленность → Знание	Осведомленность	Контакт с рекламой → Восприятие информации → Когнитивный отклик
Эмоциональная (аффективная) стадия	Интерес → Желание	Отношение → Предпочтение → Убежденность	Интерес → Оценка	Установка → Намерение
Поведенческая (конативная) стадия	Действие	Приобретение	Проба → Принятие	Поведение

Рис. 17.2. Иерархические модели отклика

ность. Предположим, колледж Поттсвилла желает привлечь к себе внимание абитуриентов из соседнего штата Небраска, где он практически неизвестен. Предположим также, что в Небраске в услугах колледжа могут быть заинтересованы около 30 тыс. выпускников школ. Задача, которую формулирует руководство учебного заведения, может звучать следующим образом: информацию о колледже в течение года должны получить 70% старшеклассников и выпускников школ Небраски.

- **Знание.** Целевая аудитория осведомлена о существовании компании или товара, но не более того. Колледж может донести до своей целевой аудитории информацию о том, что является четырехгодичным частным образовательным учреждением с отличными программами по английскому, иностранным языкам и истории. Необходимо выяснить, сколько людей из целевой аудитории обладают слабыми, частичными и развитыми знаниями об услугах колледжа. Если знания в основном слабые, то в качестве коммуникативной задачи учебное заведение может выбрать именно формирование знания о предоставляемых им услугах.
- **Отношение.** Возможно, представители целевой аудитории имеют определенное представление о продукте, но как они к нему относятся? Если отношение аудитории к колледжу неблагоприятно, необходимо выяснить, почему. Если негативное отношение основано на реальном положении вещей, то коммуникативные мероприятия не способны изменить ситуацию. Колледжу придется сначала решить свои проблемы, а затем рекламировать новое качество образования. Хорошие связи с общественностью требуют «сначала хороших дел, а уж потом хороших слов».
- **Предпочтение.** Возможно, целевой аудитории нравится продукт, но она не отдает ему предпочтения. В этом случае задача фирмы — формирование новой системы предпочтений. Следует пропагандировать качество товара, его ценность, эффективность и другие характеристики. Действенность коммуникативных мероприятий определяется с помощью исследований предпочтений аудитории до и после их проведения.

- **Убежденность.** Целевая аудитория отдает товару предпочтение, но не убеждена в необходимости его покупки. Работа маркетолога на данном этапе заключается в формировании убеждения в том, что наилучший выбор потребителей — поступление в колледж Поттсвилла.
- **Приобретение.** Некоторые члены целевой аудитории убеждены в необходимости покупки товара, но по тем или иным причинам отказываются сделать ее. Они ожидают дополнительной информации или относят приобретение товара на более поздний срок. Фирма должна подвести их к окончательному решению — предложить продукт по более низкой цене, устроить розыгрыш призов или попросить потребителей испытать товар. Колледж может пригласить абитуриентов посетить студенческий городок, побывать на занятиях. Наиболее перспективным студентам может быть предложена стипендия.

Чтобы показать, насколько хрупок процесс коммуникации, предположим, что вероятность успешного выполнения *каждого* из 6 перечисленных шагов равна 50%. Вероятность успешного выполнения *всех* 6 шагов, если таковые являются независимыми друг от друга событиями, равна 0,5 × 0,5 × 0,5 × 0,5 × 0,5 × 0,5, что составляет 1,5625%. Если вероятность осуществления каждого шага составляет 10% (что куда ближе к реальности), общая вероятность осуществления всего процесса равна 0,0001; другими словами, только 1 шанс из 10 тыс.!

Чтобы повысить шансы на успешную реализацию кампании маркетинговой коммуникации, маркетологи должны увеличить вероятность осуществления каждого отдельного шага. Например, с точки зрения рекламы идеальная рекламная кампания гарантирует, что

1. Нужные потребители будут контактировать с нужным обращением в нужном месте и в нужное время.
2. Реклама привлечет к себе внимание потребителей, но не отвлечет их от собственно сообщения (своей сути).
3. Реклама надлежащим образом отражает уровень знания потребителей о товаре и торговой марке.
4. Реклама правильно позиционирует марку с точки зрения желаемых и достижимых точек отличия и точек сходства.
5. Реклама мотивирует потребителей рассматривать возможность приобретения товара.
6. Реклама создает сильные марочные ассоциации со всеми этими сохраненными в памяти коммуникационными эффектами, дабы они могли оказать влияние, когда потребители будут принимать решение о покупке.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

На рис. 17.3 представлены 8 этапов процесса разработки эффективных коммуникаций. Начнем с основ: определения целевой аудитории, постановки целей коммуникации, разработки сообщения, выбора каналов коммуникации и определения размера бюджета.

Рис. 17.3. Этапы разработки эффективной коммуникации

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Начальный этап процесса — формирование четкого представления о целевой аудитории, которая может состоять из потенциальных покупателей продукции компании, существующих пользователей, лиц, принимающих решения о покупке или влияющих на это решение, причем это могут быть индивиды, группы, социальные группы или общество в целом. Особенности целевой аудитории предопределяют решения коммуникатора о том, когда, где, как и к кому он будет обращаться и в чем будет заключаться его обращение.

Целевую аудиторию потенциально можно определить так же, как определяется любой сегмент рынка (см. гл. 8). Целесообразно определять целевую аудиторию с точки зрения интенсивности потребления и лояльности. Является ли целевой потребитель новичком в товарной категории или регулярно приобретает данный продукт? Лоялен ли он нашей марке, лоялен конкуренту или периодически переключается с марки на марку? Если он является пользователем нашей марки, то в каком объеме он приобретает товар? Особенности стратегии коммуникации будут зависеть от особенностей потребления и лояльности. Для создания профиля целевой аудитории и более глубокого ее понимания можно провести *анализ имиджа*.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ КОММУНИКАЦИИ

Как видно на примере колледжа Поттсвилла, цели коммуникации можно устанавливать на любом из уровней иерархической модели эффектов. Дж. Росситер и Л. Перси выделяют 4 возможные цели коммуникации.[13]

1. **Потребность в товарной категории** — утверждение товарной категории продукта или услуги как необходимости для ликвидации или удовлетворения воспринимаемого несоответствия между текущим мотивационным состоянием и желательным эмоциональным состоянием. Кардинально новый продукт, такой как автомобиль на электроприводе, всегда начинается с коммуникационной цели утверждения потребности в товарной категории.
2. **Осведомленность о торговой марке** — способность идентифицировать (узнавать или вспоминать) марку в данной категории, причем в подробностях, достаточных для совершения покупки. Узнавание легче обеспечить, чем вспоминание, — потребители с большей вероятностью узнают характерную оранжевую упаковку «Stouffer», чем вспомнят эту торговую марку, если их попросить назвать марки замороженных продуктов. Вспоминание торговой марки имеет значение за пределами магазинов; узнавание марки — важный фактор в стенах магазинов. Осведомленность о торговой марке обеспечивает фундамент для формирования марочного капитала.
3. **Отношение к торговой марке** — это оценка торговой марки с точки зрения ее воспринимаемой способности удовлетворять актуальную на данный момент потребность. Актуальные потребности в марке могут быть отрицательно ориентированы (устранение проблемы, уклонение от проблемы, неполное удовлетворение, истощение запасов) или положительно ориентированы (сенсорное удовлетворение, интеллектуальный стимул или общественное одобрение). Продукты бытовой химии часто используются для решения проблемы, а для продуктов питания часто используется сенсорно-ориентированная реклама, подчеркивающая аппетитность пищи.
4. **Намерение совершить покупку** — решение потребителя приобрести марочный товар или предпринять связанные с покупкой действия. Стимулирующие покупки предложения, такие как купоны на скидки или продажа двух единиц товара по цене одной, побуждают потребителей принять решение совершить покупку. Но у многих потребителей нет выраженной потребности в товарной категории и, возможно, они не имели контакта с рекламой, что уменьшает вероятность формирования у него намерения. Например, в любую взятую неделю только 20% взрослых потребителей могут планировать покупку стирального порошка; только 2% планируют покупку моющего средства для ковровых покрытий и только 0,25% планируют приобретение автомобиля.

Наиболее эффективные коммуникации нередко достигают сразу нескольких целей. Для продвижения своей технологической программы «Smart Grid» *GE* нажимала сразу на несколько кнопок.[14]

Программа «Smart Grid» компании GE

Цель разработанной *GE* программы «Smart Grid» («Умная электросеть») заключается в полной мо-

дернизации электросетей США, для того чтобы сделать их более эффективными и способными поставлять потребителям энергию от возобновляемых источников. Интегрированная кампания в прессе, на ТВ и онлайн была нацелена на улучшение понимания и на поддержку «Smart Grid» и на демонстрацию лидирующего положения *GE* в решении проблем электроэнергетики. *GE* и ее рекламное агентство *BBDO* решили использовать креативные культурные ассоциации для обращения к актуальным техническим вопросам. В рекламном ролике, демонстрировавшемся во время трансляции матча за Суперкубок в 2009 г., был показан Страшила — один из главных героев сказки «Волшебник страны Оз», сидевший на вышке линии электропередач и восклицавший: «О если бы у меня были мозги!» А голос за кадром передавал основную идею этого послания: «Smart Grid» позволяет распределять электроэнергию более эффективно, делая электросети более умными. В онлайновом рекламном ролике была показана стая птиц, сидевших на проводах и чирикавших и хлопавших крыльями в такт музыке из оперы Россини «Севильский цирюльник». В другом ролике электрические провода превращались в струны банджо, на которых опора линии электропередачи исполняла мелодию песни «О, Сусанна». После привлечения внимания зрителей реклама сообщала о главном назначении программы «Smart Grid» и давала ссылки на другие источники информации. Разработанный *GE* микросайт PlugIntoTheSmartGrid.com позволял пользователям создавать пространственные изображения, пояснявшие техническую суть программы «Smart Grid».

РАЗРАБОТКА СООБЩЕНИЯ

Процесс создания обращения для достижения желаемой реакции на него предполагает получение ответов на 3 вопроса: что сказать (стратегия сообщения), как это сказать (творческая стратегия) и кто должен это говорить (источник сообщения).

СТРАТЕГИЯ СООБЩЕНИЯ. Определяя наилучшее содержание сообщения, маркетологи выбирают призыв, тему или идею, которые связаны с позиционированием торговой марки и помогают установить ее точки сходства и точки отличия марки. Одни из них могут относиться напрямую к эксплуатационным характеристикам товара или услуги (качество, экономичность или ценность марки), а другие могут быть не связаны непосредственно с товаром (упоминание о том, что марка современная, популярная или богата традициями).

Джон Мэлони считает, что покупатели ждут от товара одного из четырех типов вознаграждения: рационального, сенсорного, социального удовлетворения или удовлетворения эго.[15] Покупатели могут представлять себе эти награды на основе прошлых результатов использования товара, опыта собственно использования товара или опыта, сопутствующего использованию продукта. Скрестив 4 типа вознаграждения с 3 типами опыта, получим 12 типов обращений. Например, утверждение «делает одежду чище» — это обещание рационального вознаграждения, которое последует за результатами использования продукта. Фраза «вкус настоящего пива в великолепном легком пиве» — это обещание сенсорного вознаграждения наряду с опытом использования продукта.

ТВОРЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ. Эффективность коммуникации зависит от формы выражения сообщения, а также от его содержания. Неэффективная коммуникация может означать, что либо было использовано неправильное сообщение, либо правильное сообщение было плохо выражено. Под творческими (креативными) стратегиями понимают то, как маркетологи переводят свои обращения в специфическую коммуникативную форму. Творческие стратегии можно разделить на использующие «информационные» призывы либо «трансформационные» призывы.[16] Каждая из этих двух больших категорий включает несколько специфических творческих подходов.

Информационные призывы. *Информационные призывы* развивают тему характеристик или выгод товара или услуги. Это рекламные объявления, подчеркивающие решение проблемы («“Excedrin” быстро избавляет от головной боли»), демонстрирующие товар («“Thompson Water Seal” защищает от дождя, снега и жары»), сравнивающие товары («“Verizon” предлагает более качественный доступ к Интернету, чем “Comsat”»), а также представляющие собой рекомендации от лица неизвестных или знаменитых людей (звезда *NBA* Леброн Джеймс участвует в рекламе *Coca-Cola* и *Nike*). Информационные призывы предполагают в высшей степени рациональную обработку коммуникации со стороны потребителя. Главенствующая роль принадлежит логике и здравому смыслу.

В исследовании, проведенном К. Ховландом в Йельском университете, проливается свет на особенности содержания обращения и их связь с принятием решений, сопоставляется односто-

ронняя и двусторонняя аргументация, а также изучается порядок предоставления информации. Некоторые ранние исследования доказывали необходимость наличия в рекламе готовых выводов, что якобы облегчало жизнь потребителей. Однако последующие исследования подтвердили, что наиболее эффективная реклама должна, скорее, задавать вопросы, ответы на которые дает сам потребитель.[17] Если *Honda* заявляет, что модель «Element» предназначена для молодых людей, это строгое определение может отпугнуть группы потребителей более старшего возраста. Некоторая двойственность стимула может привести к более широкому определению рынка и более спонтанным покупкам.

Казалось бы, односторонняя презентация товара более эффективна, чем двусторонняя, когда не только восхваляются достоинства товара, но и отмечаются его недостатки. Однако в некоторых ситуациях уместны именно двусторонние обращения, особенно когда рекламодателю необходимо преодолеть некоторые негативные ассоциации с его товарами или услугами.[18] Именно поэтому компания *Heinz* запустила рекламное обращение: «Распробуйте кетчуп "Heinz" не торопясь», а *Listerine* — «"Listerine" неприятен на вкус только два раза в день». Односторонние обращения наиболее действенны в том случае, когда аудитория положительно относится к товару; в противном случае рекомендуется воспользоваться двусторонними (которые, кроме того, более эффективны при общении с высокообразованной целевой аудиторией).[19] В гл. 6 рассказывалось о том, как *Domino's* пошла на решительный шаг, признав низкие вкусовые качества своей пиццы.

И наконец, не менее важен порядок представления доводов.[20] В случае одностороннего обращения наиболее сильный довод лучше представлять первым — он привлечет внимание аудитории и заинтересует ее (это касается прежде всего рекламы в газетах и других медиа, которую аудитория воспринимает не полностью). Для заинтересованных в товаре потребителей, напротив, более эффективным может стать обращение, построенное по принципу кульминации. Двустороннее обращение к негативно настроенной аудитории целесообразно начинать с предполагаемых контрдоводов потребителей и заканчивать наиболее убедительными собственными аргументами.[21]

Трансформационные призывы. *Трансформационные призывы* используют не связанную с товаром выгоду или образ. Такая реклама может отображать тип людей, использующих марку (*VW* обращается к активным, молодым людям в кампании «Drivers Wanted», «Требуются водители»), или опыт, который будет следствием использования марки (мыло «Coast» рекламируется как «The Eye Opener!» — «Будильник!»). Трансформационные обращения часто пытаются пробудить эмоции, способные мотивировать покупку.

Достаточно действенными зарекомендовали себя и негативные обращения-призывы, вызывающие чувства страха, вины или стыда, подталкивающие людей к определенным действиям (например, чистить зубы дважды в день, ежегодно проходить медосмотр) или их прекращению (курение, злоупотребление спиртным, переедание). Доводы, основанные на страхе, эффективны лишь до установленного предела и оказывают наиболее сильное воздействие, когда страх не слишком силен. Такой довод действует сильнее, если используется достоверный источник, а также если предлагается доступный и действенный рецепт избавления от страхов. Некоторые маркетологи считают, что потребителей убеждают лишь сообщения, которые умеренно расходятся с их взглядами. Сообщения, совпадающие с убеждениями аудитории, лишь укрепляют их. Если сообщение слишком сильно расходится с мнением аудитории, оно вызывает негативную реакцию и недоверие.[22]

Применяются и призывы, вызывающие положительные эмоции — веселье, любовь, гордость. Мотивационные механизмы, или, как их еще называют, техники «заимствованного интереса», такие как присутствие в рекламе прелестных малышей, веселых щенков, популярных исполнителей или провокационных сексуальных символов, нередко задействуются для того, чтобы привлечь внимание потребителей и усилить интерес к рекламному объявлению.

Техники заимствованного интереса считаются необходимыми в жестком мире новых средств информации, характеризующемся низкой вовлеченностью потребителей в обработку информации и более конкурентным рекламным и программным нагромождением.

Подходы заимствованного интереса могут привлечь внимание и вызывать симпатию и доверие к говорящему, однако они рассеивают внимание аудитории, быстро приедаются, «заслоняют» собой рекламируемый товар.[23] Приемы завладения вниманием зачастую *слишком* эффективны и отвлекают внимание от марки или рекламиру-

емого продукта. Поэтому одной из задач реализации наилучшей творческой стратегии является понимание того, как прорваться сквозь информационный хаос, чтобы привлечь внимание потребителей, и при этом суметь передать намеченное сообщение.

Но даже самые увлекательные и креативные средства выражения должны учитывать точку зрения покупателей. *Toyota* подверглась в Лос-Анджелесе судебному преследованию за рекламную кампанию, призванную активизировать распространение устной информации об ориентированной на молодых покупателей модели «Toyota Matrix». Онлайновая кампания предполагала рассылку покупателям серии e-mail от имени вымышленного британского хулигана-болельщика Себастьяна Боулера, склонного к чрезмерному употреблению алкоголя. В своих e-mail он заявлял, что знает адресата и не собирается разлучаться со своим питбулем по кличке Триггер, чтобы «избегать встреч с полицейскими». В своем иске к *Toyota* истица утверждала, что была всерьез убеждена в намерении незнакомца явиться в ее дом и поэтому, ложась спать, клала рядом с собой мачете.[24]

Помещая объявление в печати, отправитель должен продумать заголовок, текст, иллюстрации и цветовое оформление обращения.[25] Если оно будет звучать по радио, необходимо тщательно подобрать слова, обратить внимание на желаемые характеристики голоса актера или диктора (акценты, ритм, тембр, артикуляция), продумать вокализацию (паузы, вздохи, междометия). «Звучание» диктора, рекламирующего подержанный автомобиль, должно отличаться от голоса актера, прославляющего новую модель «Cadillac». Если обращение передают по телевидению или лично, необходимо следить за выражением лица, жестами, одеждой, позами и прическами актеров. Если обращение передается с помощью самого товара или его упаковки, отправитель уделяет основное внимание цвету, фактуре, запаху, размерам и форме. Важна каждая деталь.

ИСТОЧНИК СООБЩЕНИЯ. Во многих коммуникациях нет иных источников, кроме самой компании. В иных случаях сообщение исходит от лица неизвестных или знаменитых людей. Сообщение, исходящее из привлекательного или популярного источника, сильнее притягивает к себе внимание аудитории и лучше запоминается. Вот почему рекламодатели часто привлекают известных актеров или спортсменов. Данный прием особенно эффективен, когда знаменитости отождествляются с ключевыми качествами товара. Красота Катрин Денев ассоциируется с парфюмерией «Chanel», мужественность Пола Хогана — с автомобилем «Subaru Outback».

Важно, чтобы источник сообщения вызывал доверие у аудитории. Какие факторы определяют восприятие источника обращения как надежного? Чаще всего выделяют компетентность, достоверность и возникновение симпатии.[26] *Компетентность* — это специальные знания, которыми обладает источник обращения и которые позволяют ему что-то утверждать. *Достоверность* означает восприятие источника обращения как объективного и честного. Потребители доверяют друзьям, а не случайным людям или торговым представителям, которые занимаются продвижением товара за деньги.[27] Фактор *симпатии* состоит в привлекательности источника для аудитории (искренность, чувство юмора, естественность). Источник, набравший наивысшее количество баллов по всем трем параметрам, оценивается как заслуживающий наибольшего доверия.

Огромное значение имеет репутация участника рекламного обращения (чем она лучше, тем убедительнее обращение). Фармацевтические компании стремятся к тому, чтобы их продукцию представляли медицинские работники, так как аудитория воспринимает их как наиболее надежный источник информации. Чарльз Шваб занимал центральное положение в рекламных роликах своей дисконтной брокерской фирмы. Другим вызывающим доверие источником сообщений был боксер Джордж Форман в рекламной кампании «Lean, Mean, Fat-Reducing Machine». Подробнее об использовании рекомендаций знаменитостей в рекламе читайте во вставке «Маркетинг изнутри: рекомендации знаменитостей как стратегия».

Считается, что если человек положительно либо отрицательно относится одновременно и к сообщению, и к источнику, он находится в состоянии *соответствия*. Что происходит, если отношение потребителя к сообщению и его восприятие источника различаются? Предположим, домохозяйка услышала положительный отзыв о марке из уст знаменитости, а сам товар ей не нравится. К. Осгуд и П. Таненбаум считают, что в данном случае ее *отношение будет изменяться в сторону увеличения соответствия между двумя оценками*.[28] Домохозяйка изменит свою установ-

Маркетинг изнутри

Рекомендации знаменитостей как стратегия

Правильно выбранная знаменитость может привлечь внимание к товару или торговой марке, как это обнаружила *Priceline* после того, как привлекла Уильяма Чатнера, с блеском сыгравшего в фильме «Star Track» к съемкам своей рекламы, призванной подкрепить ее имидж дисконтного торговца. Эти рекламные ролики показывались на протяжении десятилетия, и решение Чатнера получить вознаграждение в виде опционов на акции компании позволило ему в конечном итоге заработать $600 млн. Правильно выбранная знаменитость может также переносить свой позитивный имидж на торговую марку. Для подкрепления своего респектабельного имиджа *American Express* использовала в своей рекламе таких легендарных актеров, как Роберт де Ниро и Мартин Скорсезе.

Выбор знаменитости имеет первостепенное значение. Человек должен быть хорошо узнаваемым, иметь сильное положительное влияние и высокую совместимость с продуктом. Пэрис Хилтон, Говард Стерн и Дональд Трамп узнаваемы, но представители многих групп относятся к ним отрицательно. Джонни Депп узнаваем и пользуется хорошей репутацией, но может оказаться неподходящей фигурой для рекламы, к примеру, новой финансовой услуги. Том Хэнкс и Опра Уинфри могли бы успешно рекламировать целый ряд продуктов, потому что у них исключительно высокие рейтинги симпатий и узнаваемости (так называемый *Q*-фактор в индустрии развлечений).

Знаменитости могут играть для торговых марок и более серьезную, стратегическую роль, не только рекомендуя товары и услуги, но и участвуя в разработке дизайна, позиционировании и продаже. Понимая, что ведущие атлеты как никто другой знают технические тонкости своего вида спорта, *Nike* часто приглашает их к участию в разработке своих новых изделий. Тайгер Вудс, Пол Кейси и Стюарт Синк неоднократно привлекались к проектированию, конструированию и испытанию новых клюшек для гольфа в исследовательском центре *Nike*.

Некоторые знаменитости ставят свой талант на службу бренду, не используя для этого свою славу напрямую. Такие звезды кино- и телеэкрана, как Кифер Сатерланд (*Bank of America*), Алек Болдуин (*Blockbuster*), Патрик Демпси (*State Farm*), Лаурен Грэхем (*Special K*) и Регина Кинг (*Always*), превосходно читают текст за кадром «анонимно». Хотя рекламодатели признают, что кое-кто из зрителей узнает голос актера, такое анонимное привлечение знаменитостей делается в расчете на максимальное использование их актерских талантов.

Использование знаменитостей сопряжено с определенным риском. «Звезда» может потребовать повышения оплаты за возобновление контракта или отказаться его продлить. Подобно кино- и звукозаписывающей индустрии, рекламные кампании с участием знаменитостей иногда могут обернуться дорогостоящим фиаско. Знаменитость может утратить свою популярность или, что еще хуже, оказаться вовлеченной в скандал или неприглядную историю, как это произошло с Тайгером Вудсом в 2009 г. Помимо тщательной проверки послужного списка знаменитости некоторые рекламодатели предпочитают привлекать не одну, а несколько звезд, чтобы уменьшить риск негативного влияния на их бренды ошибок одного человека.

Другое решение для фирм заключается в создании своих собственных «фирменных» знаменитостей. Продажи импортируемого из Мексики пива «Dos Equis» выросли в период недавней рецессии на 20% на волне интереса к рекламной кампании «Самый интересный человек в мире». Этот любезный, веселый персонаж с причудливым акцентом и седой бородой обрел тысячи друзей на Facebook, несмотря на то что он был абсолютно вымышленным. Видеосюжеты с его участием посмотрели на YouTube миллионы человек. Он даже дал импульс организации гастрольного развлекательного турне бренда «Самое интересное шоу в мире» по 14 крупнейшим городам. В этих шоу принимали участие в том числе и артисты редких цирковых жанров. Благодаря сочетанию рекламных усилий бренда и работе со СМИ об этом турне узнали почти 100 млн человек.

Источники: Scott Huver, "Here's the Pitch", *TV Guide*, May 23, 2010; Linda Massarella, "Shatner's Singing a Happy Tune", *Toronto Sun*, May 2, 2010; Keith Naughton, "The Soft Sell", *Newsweek*, February 2, 2004, pp. 46–47; Irving Rein, Philip Kotler, and Martin Scoller, *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities* (Chicago: NTC Business Books, 1997).

ку по отношению либо к знаменитости (в худшую сторону), либо к марке (в лучшую). Если она заметит, что известный человек рекламирует другие несимпатичные ей марки, рано или поздно у женщины сформируется отрицательное отношение к источнику при сохранении негативного восприятия соответствующих товаров. **Принцип соответствия** гласит, что отправители, используя

свой положительный имидж, имеют возможность ослабить негативное восприятие торговой марки, однако по ходу дела они сами рискуют утратить доверие части аудитории.

ВЫБОР КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ

Выбор эффективных каналов для передачи сообщений становится все труднее, поскольку каналы коммуникации становятся все более фрагментированными и перенасыщенными информацией.

Маркетологи выделяют два типа каналов коммуникации — личные и неличные. Каждый тип, в свою очередь, делится на большое число разновидностей.

ЛИЧНЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ. Под **личными каналами коммуникации** понимается общение двух человек или более, причем общение может проходить в форме диалога, обращения одного человека к аудитории, телефонной беседы, обмена информацией по электронной почте и т. д. Эффективность личных каналов коммуникации определяется индивидуальностью презентации и обратной связи.

Личные каналы делятся на пропагандистские, экспертные и социальные каналы. *Пропагандистские каналы* используют торговые представители компании, которые связываются с представителями целевой аудитории. *Экспертные каналы* образуют независимые эксперты, которые делают заявления для представителей целевой аудитории. *Социальные каналы* — соседи, друзья, родственники и коллеги, которые общаются с представителями целевой аудитории.

Исследование, проведенное агентствами *Burson-Marsteller* и *Roper Starch Worldwide*, показало, что отзыв одного влиятельного человека может сказаться на отношении к покупке, в среднем, двух других людей. Однако в компьютерной сети этот круг влияния расширяется до 8 человек. Молва о хороших компаниях разносится быстро, о плохих — еще быстрее. Таким образом охват нужных людей имеет ключевое значение.

Теперь все больше рекламодателей стремятся использовать *заработанные медиа* — спонтанные профессиональные комментарии, ссылки на личные блоги и дискуссии в социальных сетях, возникающие в результате их оплаченных медийных маркетинговых усилий. *Kimberly-Clark* показала 30-секундную телевизионную рекламу своего бренда «Poise» перед началом трансляции церемонии вручения премий Американской киноакадемии в марте 2010 г. В этом рекламном ролике Вупи Голдберг изображала известных в мировой истории женщин, страдавших недержанием. Цель ролика состояла в том, чтобы заставить людей говорить о нем. И она была достигнута. Возникла лавина комментариев в социальных сетях, а вечерняя субботняя передача «Saturday Night Live», в которой обсуждался этот ролик, довела общее число PR-воздействий до 200 млн.[29]

Личное влияние приобретает особенное значение в двух ситуациях — в случае редких и дорогих приобретений, когда покупатель активно ищет необходимую ему информацию, и в случае, когда приобретаемый товар отражает вкус или статус потребителя. Люди часто просят друзей и знакомых порекомендовать им врача, сантехника, гостиницу, адвоката, бухгалтера, архитектора, страхового агента, дизайнера интерьера или финансового консультанта. Если человек доверяет рекомендации, то, как правило, пользуется ею. Следовательно, рекомендатель потенциально помогает и поставщику услуги, и тому, кому понадобилась услуга. Поставщики услуг определенно заинтересованы в такого рода источниках информации.

Даже фирмы рынка B2B могут извлекать выгоды из массового распространения устной информации. Вот как *John Deere* создавала атмосферу ожидания и возбужденности перед выводом на рынок новой модели своего бульдозера модели «764» — первой новой модели в этой категории за последние 25 лет.[30]

John Deere

Перед демонстрацией своего нового бульдозера на крупнейшей в отрасли торгово-промышленной выставке CONEXPO фирма *John Deere* провела масштабную пиар-кампанию. Прежде всего всем зарегистрированным участникам выставки по e-mail были разосланы фотографии бульдозера, снабженные такими вызывающими подписями, как, например, «Всего на несколько лет впереди конкурентов» и «Дизайн будущего». Редакторы изданий получили приглашения посетить закрытую пресс-конференцию, на которой им вручили VIP-пропуска и разрешения на подъем на специальные обзорные площадки на территории выставки. Наконец, редакторов пригласили на пресс-конференцию директора и остальных топ-менеджеров *John Deere*. Около 2 тыс. человек присутствовали на презентации нового бульдозера, в том числе около 80 редакторов печатных изданий. Посетители выставки,

заявившие о желании приобрести бульдозер, помогли *John Deere* получить многих новых покупателей. Реакция СМИ также была исключительно позитивной: несколько журналов опубликовали статьи о новом бульдозере, а на «CNBC» о нем рассказывалось в трех выпусках новостей.

Неличные каналы коммуникаций. Наблюдаемый в последние годы рост популярности неличных каналов главным образом связан со спонсорством. Организуя или финансируя разнообразные мероприятия, компания может создать своей марке соответствующий имидж. Специалисты по спонсорскому маркетингу, некогда отдававшие предпочтение спортивным мероприятиям, сегодня активно используют другие площадки, такие как художественные галереи, зоопарки, ледовые шоу. Компании *AT&T* и *IBM* финансируют проведение симфонических концертов и художественных выставок; *Visa* — активный спонсор Олимпийских игр, *Harley-Davidson* финансирует ежегодные съезды байкеров.

Компании ищут эффективные способы количественной оценки выгод спонсорства и требуют от организаторов мероприятий строгой отчетности. Компании могут также сами придумывать мероприятия, имеющие цель вызвать удивление публики и породить слухи. Многие обращаются к тактике партизанского маркетинга. *LG Electronics* разработала программу рекламы новых серий телефильма сериала «Скарлет», включая и их мировую премьеру в Голливуде. Фактически же зрителям предлагались фильмы о новых моделях телевизоров «LG». Дразнящие телевизионные и онлайновые рекламные ролики и активная PR-кампания дополняли «партизанские» методы работы.[31]

Специальные мероприятия могут привлечь внимание, но будут ли они оказывать продолжительный эффект на осведомленность, знание или предпочтение бренду, во многом будет зависеть от качества товара, от программы мероприятия и от ее реализации.

ИНТЕГРАЦИЯ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ. Несмотря на то что личные коммуникации обычно более эффективны, чем массовые, именно массмедиа могут выступать основным орудием стимулирования личных коммуникаций. Влияние массовых коммуникаций на установки и поведение человека осуществляется в форме двухступенчатого процесса. Идеи, передаваемые посредством радио, телевидения и печати лидерам мнений, «транслируются» последними на другие группы населения, в меньшей степени охваченные средствами информации и рекламы. Во-первых, влияние средств массовой информации на общественное мнение является отнюдь не прямым, далеко не таким мощным и далеко не автоматическим, как принято считать, ибо информация проходит через посредников (лидеров мнений), которые и доносят ее до целевых групп. Во-вторых, концепция двухступенчатого процесса ставит под сомнение тезис о том, что стиль потребления зависит от вызываемых СМИ «нисходящих» или «восходящих» тенденций. Каждый из нас взаимодействует главным образом внутри своей социальной группы, заимствуя в процессе общения идеи у лидеров мнений. В-третьих, в соответствии с концепцией двухступенчатой коммуникации массовый коммуникатор должен обращаться непосредственно к лидерам мнений, чтобы уже те распространяли новую информацию в своих группах.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА БЮДЖЕТА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Одно из самых сложных маркетинговых решений компании — определение объема средств, необходимых для эффективного продвижения товара. Джон Ванамэйкер, владелец сети универмагов, как-то сказал: «Я знаю, что половина рекламных средств тратится впустую, но не знаю, какая именно».

Размер бюджета сильно варьирует в зависимости от отрасли и самих компаний. В косметических компаниях бюджет продвижения товара составляет 40–45% от выручки, а у производителей промышленного оборудования — от 5 до 10%. В каждой отрасли существуют как пренебрегающие продвижением компании, так и те, кто делает на него основную ставку.

Как компании принимают решения о бюджете продвижения? Мы опишем четыре традиционных метода: метод доступности, процента от объема продаж, конкурентного паритета и метод целей и задач.

МЕТОД ДОСТУПНОСТИ. Многие компании устанавливают размер бюджета на продвижение исходя из оценки имеющихся в наличии денежных средств. Приверженцы данного метода определения бюджета упускают из виду роль продвижения как объекта инвестирования и его влияние на объемы продаж, что затрудняет долгосрочное планирование маркетинговых программ.

МЕТОД ПРОЦЕНТА ОТ ОБЪЕМА ПРОДАЖ. Многие компании устанавливают бюджет на продвижение как определенный процент от объема сбыта продукции (реального или прогнозируемого) или в процентах к цене товара. Автомобильные компании, как правило, вносят в бюджет продвижения определенный процент от планируемой цены автомобиля, а нефтяные компании исчисляют бюджет исходя из определенного процента от стоимости каждого проданного под их маркой галлона бензина.

Сторонники данного метода отмечают в нем целый ряд преимуществ. Во-первых, маркетинговые расходы определяются возможностями компании в данный период, что полностью устраивает финансовых менеджеров, полагающих, что маркетинговый бюджет должен быть тесно связан с показателями реализации продукции. Во-вторых, метод стимулирует управляющих мыслить в категориях взаимосвязи расходов на продвижение, цены продукции и рентабельности товарной единицы. В-третьих, метод способствует стабильности в отрасли, поскольку конкурирующие компании расходуют на продвижение примерно одинаковый процент от объема продаж.

Но рассматриваемый нами метод исчисления бюджета маркетинговых коммуникаций имеет и определенные недостатки. Доводы в его защиту похожи на замкнутый круг: объем продаж рассматривается как детерминанта продвижения, а не наоборот, т. е. бюджет определяется доступностью средств, а не потребностями рынка. Таким образом, компания лишается возможности проведения экспериментов с антицикличным продвижением товара и агрессивными затратами. Зависимость бюджета на продвижение от ежегодных колебаний объема продаж не способствует долгосрочному планированию. В выборе определенного процента нет логики, поэтому компании по большей части ориентируются на свой опыт работы и практику конкурентов. Наконец, приверженцев данного метода никак нельзя упрекнуть в том, что предложенный ими бюджет учитывает специфические потребности каждой торговой марки и каждой территории.

МЕТОД КОНКУРЕНТНОГО ПАРИТЕТА. Некоторые компании определяют размер бюджета на продвижение, ориентируясь на затраты конкурентов, так как полагают, что следование в фарватере соперников гарантирует сохранение доли рынка. Сторонники метода выдвигают два основных аргумента: 1) расходы конкурентов отражают опыт, накопленный отраслью; 2) сохранение пропорций бюджетов на продвижение защищает отрасль от «войн продвижения». Ни один из этих аргументов не является состоятельным. Маловероятно, что конкуренту известна «магическая величина» оптимального бюджета на продвижение. Репутация, ресурсы, возможности и цели компаний настолько различны, что бюджет на продвижение одной из них вряд ли соответствует потребностям другой. К тому же факты, свидетельствующие о том, что бюджеты, соответствующие расходам соперников, предотвращают «войны продвижения», нам неизвестны.

МЕТОД ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ. Исходящее из целей и задач исчисление бюджета продвижения предполагает определение целей продвижения, задач, которые необходимо решить для их достижения, и оценку расходов, сумма которых и составляет собственно бюджет.

Предположим, что компания *Dr. Pepper Snapple Group* решила вывести на рынок новый натуральный энергетический напиток для спортсменов «Sunburst».[32]

1. **Определение целевой доли рынка.** Компания оценивает рынок энергетических напитков в 50 млн потенциальных покупателей и планирует, что ее товар займет не менее 8% рынка (4 млн потребителей).
2. **Установление целевых показателей охвата рынка рекламой (в процентах).** Рекламодатель надеется охватить рекламными обращениями 80% рынка (40 млн потенциальных покупателей).
3. **Определение доли потребителей, которых компания попытается склонить к пробным покупкам новой марки.** Рекламодатель был бы счастлив, если бы его напиток на пробу приобрели 25% потенциальных покупателей (10 млн человек), поскольку компания рассчитывает, что 40% из них (4 млн человек) превратятся в лояльных потребителей.
4. **Оценка числа контактов с рекламой на 1% пробных покупок.** Рекламодатель прогнозирует, что целевого уровня в 25% пробных покупок удастся достичь при 40 контактах с рекламой на 1% населения.
5. **Определение валового оценочного коэффициента (ВОК), которого необходимо достичь.** ВОК измеряется в пунктах; под одним пунктом понимается один контакт с рекламой на 1% целевой аудитории. Поскольку компа-

ния планирует получить 40 контактов на 80% целевой аудитории, она должна будет понести такие затраты, чтобы «набрать» 3200 пунктов.

6. **Определение рекламного бюджета на основе средней стоимости одного пункта ВОК.** Предположим, контакт с рекламой 1% целевой аудитории стоит в среднем $3277. Следовательно, в планируемом периоде 3200 пунктов ВОК будут стоить $10 486 400 (= $3277 × 3200).

Метод исчисления бюджета на основе целей и задач имеет одно преимущество — он требует от менеджеров четкого представления о взаимосвязи затрат, уровне контактов с рекламой, интенсивности пробных покупок товара и объеме его регулярного использования.

Основная проблема для маркетолога заключается в определении того, какое место принадлежит продвижению в сравнении с такими альтернативами, как усовершенствование товара, снижение цен, повышение уровня сервиса. Ответ зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится товар, идет ли речь о типовых товарах или высокодифференцированных продуктах, предмете повседневного спроса или товаре, который «без продажи не продашь», и от многих других соображений. Бюджет маркетинговых коммуникаций, как правило, выше тогда, когда низка поддержка канала, программа маркетинга претерпевает множество изменений, много трудно-охватываемых клиентов, принятие решения о покупке сопряжено с трудностями, товары дифференцированы, а потребности покупателей неоднородны, покупатели делают покупки часто, но в малых объемах.[33]

Теоретически общий размер бюджета на продвижение должен определяться таким образом, чтобы предельная прибыль от последнего рубля или доллара, направленного на продвижение, равнялась предельной прибыли от рубля или доллара, наилучшим образом использованного в других, немаркетинговых, мероприятиях. Однако твердое следование данному принципу — дело далеко не простое.

РЕШЕНИЯ О КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Планирование бюджета продвижения предполагает распределение выделяемых средств между 8 его основными инструментами: рекламой, стимулированием сбыта, спонсорством, связями с общественностью и паблисити, прямым маркетингом, интерактивным маркетингом, WOM-маркетингом и личными продажами.

Даже в одной и той же отрасли компании могут распределять бюджеты продвижения между средствами информации и маркетинговыми каналами совершенно по-разному. Если в компании *Avon* основной акцент делается на личные продажи, то *Revlon* концентрирует усилия на рекламе. Бюджет продвижения в *Electrolux* почти целиком достается торговым представителям, а *Hoover*, напротив, полагается на рекламу. В табл.17.2 приведены данные о распределении расходов на основные формы коммуникаций.

Компании постоянно ищут новые пути повышения эффективности продвижения, — в частности, с помощью замены одних инструментов другими. Многие поставщики ограничивают финансирование торговых усилий в пользу рекламы в СМИ, прямой почтовой рекламы и телемаркетинга. К примеру, одному из автомобильных дилеров удалось добиться резкого повышения объема продаж после того, как он принял решение о сокращении 5 торговых представителей и снижении цен. Другие компании увеличивают расходы на стимулирование сбыта за счет рекламы. Замещение одних инструментов другими объясняет необходимость координирования функций маркетинга.

СОСТАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Каждый инструмент продвижения отличается как уникальными характеристиками, так и определенными, сопряженными с его применением затратами.

РЕКЛАМА. С одной стороны, реклама может использоваться для создания долгосрочного имиджа товара (как у *Coca-Cola*), а с другой — для ускорения продажи товаров (реклама воскресных распродаж в *Macy's*). Реклама — это эффективный способ коммуникации с многочисленными покупателями из разных регионов. Некоторые формы рекламы (например, телевизионная) требуют выделения значительных средств, в то время как другие — в частности, реклама в газетах — обходятся относительно дешево. Реклама влияет на объемы продаж самим своим существованием, ведь потребители склонны полагать, что широко

рекламируемая марка представляет собой нечто ценное.[34] Реклама принимает различные формы, поэтому делать какие-либо обобщения трудно.[35] И тем не менее принято выделять следующие ее отличительные черты:

1. **Вездесущность.** Реклама позволяет поставщику многократно повторять обращение, а покупателю она предоставляет возможность получать конкурентные сообщения и сравнивать их. Крупномасштабная реклама несет позитивную информацию о размерах, рыночном положении и успехе компании-продавца.
2. **Повышенная выразительность.** Реклама посредством умелого использования красок, звуков и слова предоставляет возможность выразительно представить компанию и ее товары.
3. **Контроль.** Рекламодатель может выбирать, на какие аспекты бренда или товара следует обращать внимание в рекламе

СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА. Цель проводимых компанией мероприятий по стимулированию сбыта — с использованием купонов, конкурсов, подарков и тому подобных инструментов — вызвать быструю ответную реакцию потребителей. Мероприятия по стимулированию сбыта обычно имеют краткосрочный эффект (подчеркивают выгодность текущего торгового предложения в целях резкого увеличения объема продаж). Они весьма разнообразны и обладают следующими достоинствами.

1. **Способствуют распространению информации**, привлекая внимание целевой аудитории и предоставляя важные для потребителя сведения о товаре.
2. **Создают побудительные мотивы**, предлагая потребителям ценные для них уступки.
3. **Приглашают к действию**, недвусмысленно предлагая произвести покупку немедленно.

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И ПАБЛИСИТИ. Маркетологи иногда недооценивают действенность мероприятий по связям с общественностью или используют их в последнюю очередь. Мы же считаем, что хорошо продуманная, скоординированная с другими инструментами продвижения программа по связям с общественностью может быть чрезвычайно эффективной. Привлекательность PR и паблисити основывается на трех «китах».

Таблица 17.2

Расходы на рекламу и цифровые маркетинговые коммуникации

Прогноз на 2010 г.

Прогноз глобальных расходов на рекламу	2009–2010 гг., % изменения	2010 г., $ млрд
Кинофильмы	2,0	2,23
Интернет	12,0	80,35
Журналы	–4,0	43,10
Газеты	–4,0	97,85
Наружная реклама	2,0	29,61
Радио	–2,0	33,10
Телевидение	2,0	174,94
Всего	0,9	441,19
Источник: *ZenithOptimedia*, December 2009		
Цифровые маркетинговые коммуникации	7	8,40
Маркетинг по электронной почте	8	1,36
Мобильный маркетинг	44	0,56
Маркетинг через поисковик	15	17,80
Социальные медиа	31	0,94
Всего	13	29,01
Источник: US Interactive Marketing Forecast 2009 to 2014. *Forester Research Inc.*, July, 2009.		

Источник: Piet Levy, "The Oscar-Contending Drana: Finding the Right Marketing Mix", *Marketing News*, January 30, 2009, p.15.

1. **Высокая степень доверия** — обращение быстрее достигнет покупателей в форме непредвзятой информации (сообщения в выпуске новостей, газетные и журнальные статьи об опыте использования товара), нежели прямая реклама компании.
2. **Возможность снизить настороженность покупателей** — используемые в мероприятиях по связям с общественностью методы позволяют обратиться к тем потенциальным покупателям, которые избегают контактов с торговыми представителями и рекламой.
3. **Усиление впечатления** — подобно рекламе, мероприятия по связям с общественностью позволяют усилить положительный имидж компании или товара.

СПОНСОРСТВО. Спонсорство несет в себе несколько преимуществ.

1. **Актуальность** — правильно выбранные мероприятия или впечатления можно рассматривать как в высокой степени актуальные, поскольку потребитель оказывается вовлеченным в них лично.
2. **Вовлеченность** — учитывая, что потребители участвуют в них «здесь и сейчас», мероприятия и опыт характеризуются высокой степенью вовлечения потребителей.
3. **Скрытость** — спонсорский маркетинг больше напоминает неявную «ненавязчивую продажу».

ПРЯМОЙ И ИНТЕРАКТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ. Существует множество форм прямого и интерактивного маркетинга — прямая почтовая (адресная) рассылка, телемаркетинг, интернет-маркетинг и т. д. К их общим чертам относятся:

1. **Индивидуальность** — обращение адресуется конкретному человеку.
2. **Оперативность** — обращение может быть подготовлено очень быстро.
3. **Интерактивность** — обращение можно менять в зависимости от реакции получателя.

Word of Mouth (WOM)-маркетинг. Распространение устной информации — онлайн или офлайн — также осуществляется в разных формах. Такой вид маркетинга имеет три важные особенности.

1. **Влиятельность** — так как люди верят тем, кого они знают и уважают, то устно передаваемая информация может оказывать сильное влияние на аудиторию.
2. **Индивидуальность** — передача устной информации может представлять собой интимный диалог, предполагающий обмен личными фактами, мнениями и опытом.
3. **Актуальность** — люди получают устные сообщения, когда они хотят их получить, и это желание часто возникает после наступления важных событий.

ЛИЧНАЯ ПРОДАЖА. Личная продажа — наиболее эффективный инструмент продвижения товара, особенно на последних стадиях процесса покупки, поскольку этот подход обладает тремя преимуществами.

1. **Личный контакт.** Личная продажа предполагает непосредственное взаимодействие двух или более лиц. Каждая сторона видит реакцию другой.
2. **Развитие отношений.** Личные продажи позволяют развиваться всем типам отношений — от поверхностной связи «продавец — покупатель» до личной дружбы. Эффективно работающие торговые представители, если они намерены поддерживать прочные деловые отношения, принимают интересы клиентов близко к сердцу.
3. **Ответная реакция.** Личные продажи предполагают общение с потенциальным покупателем и ответную реакцию с его стороны, пусть даже в форме вежливого «спасибо».

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРУКТУРУ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Разрабатывая мероприятия продвижения, компании должны учитывать несколько факторов: тип рынка, на котором работает компания; готовность потребителей совершить покупку; этап жизненного цикла товара. Также имеет значение положение на рынке самой компании.

ТИП РЫНКА. Методы продвижения на потребительских и деловых рынках различны. Компании, производящие потребительские товары, обычно тратят больше средств на стимулирование сбыта и рекламу; производители товаров производственного назначения, как правило, больше средств расходуют на организацию личной продажи. В целом личные продажи активнее используются на рынках сложных, дорогих и «рискованных» товаров и на рынках с ограниченным числом крупных поставщиков (т. е. на деловых рынках).

Несмотря на то что для деловых рынков основным инструментом продвижения является личная продажа, в арсенале компании-поставщика находится место и рекламе.

- Реклама дает покупателю возможность ознакомиться с компанией и ее продукцией.
- Если товар компании имеет новые характеристики, реклама позволяет донести информацию о них до потенциальных клиентов.
- Напоминающая реклама экономичнее визитов и звонков торговых представителей.
- Реклама в виде брошюр, с наличием в обращении контактных телефонов компании — эффективный способ проторить дорогу для торговых представителей.
- Использование торговыми представителями печатной рекламы (рекламные буклеты, листовки) как средства представления компании и ее товаров потенциальному покупателю.
- Реклама может напоминать покупателям о необходимости приобретения товара в внушать им уверенность в правильности принятого решения.

Реклама в сочетании с личными продажами может повысить уровень сбыта, достижимый только с помощью личных продаж. Корпоративная реклама способна положительно отразиться на репутации компании и повысить шансы торгового персонала быть услышанным клиентом и продать новинку.[36] Корпоративные маркетинговые усилия *IBM* оказались в последние годы особенно успешными.[37]

IBM и «Smarter Planet»

Многолетнее сотрудничество с рекламным агентством *Ogilvy&Mather* помогло *IBM* разработать к 2008 г. «Smarter Planet» — одновременно и бизнес-стратегию, и многоплатформную программу коммуникаций для рекламирования того, как технологии и практический опыт *IBM* помогают промышленности, госучреждениям, транспорту, энергетике, системам образования и здравоохранения и городским властям работать лучше и «умнее». Главная идея состояла в том, что сегодняшний уровень развития технологий позволяет решить многие существующие в мире проблемы. Кампания предполагала информирование работников *IBM* во всем мире о том, что они могут и должны сделать для того, чтобы наша планета стала «более сообразительной». В серии печатных рекламных сообщений под общим названием «Мандат на проведение изменений», опубликованных в ведущих деловых изданиях мира, рассказывалось о том, как *IBM* могла бы обратиться к 25 актуальным вопросам современности, чтобы сделать мир лучше. Целенаправленные телевизионные рекламные ролики и подробные онлайновые рекламные сообщения содержали полезные идеи и ценные факты. Рекламный тур «Smarter Cities» предусматривал проведение нескольких мероприятий, на которых эксперты *IBM* и других организаций обсуждали общие для всех крупных городов проблемы: транспорта, энергетики, здравоохранения, образования и общественной безопасности. Успех всей кампании «Smarter Planet» в целом наглядно проявился в значительном улучшении имиджа *IBM* как компании, «делающей мир лучше» и «умеющей решать самые трудные проблемы своих клиентов». Несмотря на рецессию, у компании появилось много новых деловых возможностей и большое число фирм проявили готовность сотрудничать с *IBM*.

Личные продажи имеют большое значение в маркетинге потребительских товаров, однако некоторые фирмы принижают роль торговых представителей, используя их по преимуществу для сбора еженедельных заказов от посредников и контроля состояния товарных запасов. Однако потенциал квалифицированного торгового персонала компании значительно выше.

1. **Увеличение объема закупок** — торговые представители могут убедить посредников увеличить объем закупок и отвести товарам компании более выгодное место на полках магазинов.
2. **Поддержка энтузиазма** — торговые представители призваны поддерживать энтузиазм дилеров с помощью рекламы и стимулирования сбыта.
3. **Миссионерство** — торговые представители привлекают для распространения продукции новых посредников.
4. **Управление взаимоотношениями с крупными клиентами** — торговые представители могут взять на себя обязанность по упрочению отношений с наиболее важными клиентами.

ГОТОВНОСТЬ К ПОКУПКЕ. Эффективность затрат на продвижение во многом определяется степенью готовности покупателя к приобретению товара. На рис. 17.4 отображается относительная эффективность затрат на основные инструменты продвижения. На стадии формирования осведомленности наиболее важную роль играют реклама и связи с общественностью. Осмысление товара происходит главным образом за счет рекламы и личной продажи. На убеж-

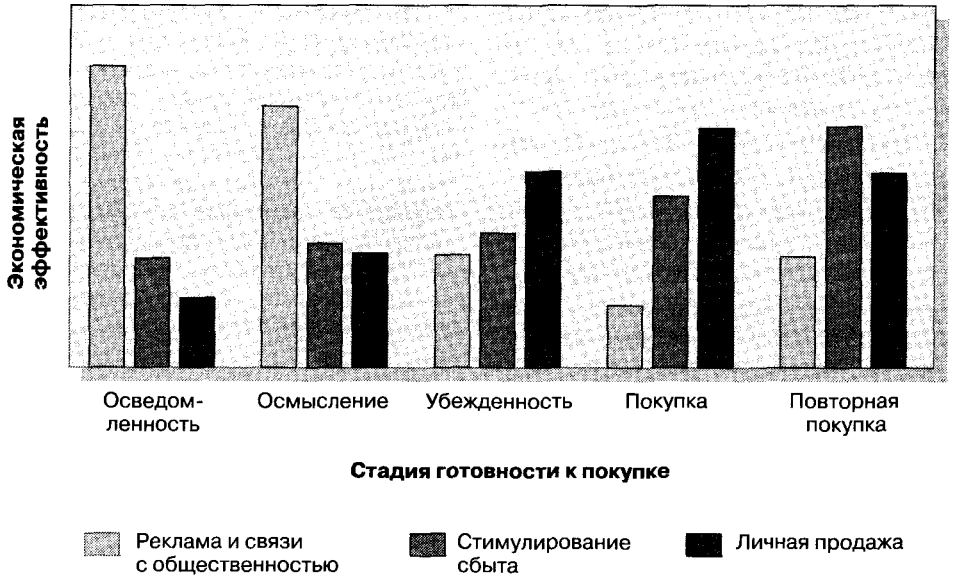


Рис. 17.4. Экономическая эффективность трех инструментов коммуникации на различных стадиях готовности покупателя к покупке

денность покупателя в основном влияют личные продажи. Покупка совершается по большей части в ходе личных продаж или под влиянием мероприятий по стимулированию сбыта. Вероятность повторной покупки во многом определяется личными продажами и стимулированием сбыта, а также напоминающей рекламой.

СТАДИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА. На разных стадиях жизненного цикла товара применяются различные средства продвижения. На этапе внедрения товара на рынок наиболее экономически эффективны реклама и связи с общественностью, за которыми следуют личная продажа, позволяющая расширить дистрибьюторский охват рынка, а затем стимулирование сбыта и прямой маркетинг для увеличения числа пробных покупок. На этапе роста использование инструментов продвижения приостанавливается, так как начинается стихийное распространение информации о товаре (устные отзывы). На этапе зрелости особое значение приобретают стимулирование сбыта, реклама и личная продажа. На этапе спада используются по преимуществу мероприятия по стимулированию сбыта; воздействие рекламы и PR снижается, торговые представители уделяют товару минимум внимания.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ КОММУНИКАЦИИ

Высшее руководство, как правило, хочет знать о *результатах* и *доходе*, которые были получены от инвестиций в коммуникации. Однако зачастую директора по коммуникациям в своих отчетах предоставляют информацию только о *проделанной работе* и *расходах*: газетные вырезки, сведения об объеме размещенной рекламы, стоимость использованных средств коммуникации. Конечно, они пытаются выразить проделанную их службой работу в неких промежуточных показателях, таких как широта охвата и частота показов, показатели вспоминания и узнавания, изменение убежденности и стоимость 1 тыс. показов. Но в конечном итоге демонстрацией реальных результатов служат оценки изменения поведения.

После проведения кампании коммуникатор должен оценить влияние коммуникации на целевую аудиторию. Представителей целевой аудитории спрашивают, узнают ли или припоминают ли они обращение, сколько раз им доводилось его видеть, какие именно его особенности они запомнили, что они чувствуют в связи с этим обращением, а также об их прежнем и текущем отношении к товару или к компании. Кроме того, необходимо оценить изменение поведения аудитории (сколько покупателей приобрели товар и рассказали о нем другим людям).

На рис. 17.5 приведен пример надлежащей оценки эффективности коммуникации. Мы видим, что 80% потребителей осведомлены о товаре марки А, 60% попробовали его и только 20% остались удовлетворены характеристиками товара.

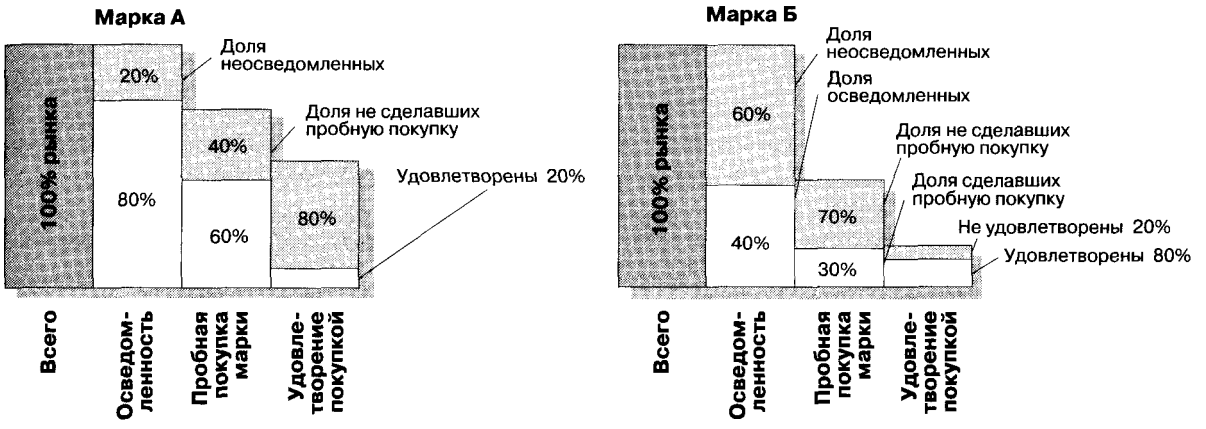


Рис. 17.5. Текущее состояние потребителей по отношению к двум торговым маркам

Статистика свидетельствует о том, что программа коммуникаций способствовала созданию осведомленности потребителей о торговой марке, но сама марка не оправдала ожиданий аудитории. Что касается марки Б, то о ней осведомлены только 40% потребителей, 30% сделали пробную покупку, но удовлетворены ею уже 80%. Очевидно, что компании необходимо улучшить свои коммуникации, чтобы донести до потребителей информацию о преимуществах своей марки.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Многие компании по-прежнему полагаются только на один или два инструмента коммуникации. Эта практика сохраняется, несмотря на фрагментацию массового рынка на множество мини-рынков, каждый из которых требует к себе особого подхода, хотя появляются новые типы средств информации и возрастает искушенность потребителей. Широкий спектр инструментов коммуникации, обращений и аудиторий требует, чтобы компании переходили на интегрированные маркетинговые коммуникации. Чтобы понимать все то богатство способов, которыми коммуникации могут влиять на поведение потребителей в их повседневной жизни, компании должны действовать по принципу «кругового обзора».[38]

По определению Американской ассоциации рекламных агентств, **интегрированные маркетинговые коммуникации** — это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, которая признает повышенную ценность комплексного подхода. В таком планировании оцениваются стратегические роли разнообразных коммуникационных дисциплин — например, обычной рекламы, рекламы прямого отклика, стимулирования сбыта и связей с общественностью — и проводится их сочетание с целью обеспечения ясности, согласованности и максимального эффекта посредством «бесшовной стыковки» сообщений.

Медиакомпании и рекламные агентства расширяют свои возможности и предлагают фирмам многоплатформные решения. Эти более широкие возможности облегчают маркетологам сочетание различных практик использования медиа, а также родственных маркетинговых услуг в интегрированных программах коммуникаций. В табл. 17.3 показаны различные направления деятельности корпорации *WPP*, занимающейся предоставлением маркетинговых и рекламных услуг.

КООРДИНАЦИЯ СРЕДСТВ ИНФОРМАЦИИ

Координация может осуществляться на уровне типов средств информации и на уровне конкретных носителей. Личные и неличные каналы коммуникации следует сочетать таким образом, чтобы добиться максимального эффекта.

Меры по продвижению могут оказаться более эффективными при их объединении, к примеру, с рекламой.[39] Осведомленность и отношение, создаваемые рекламными кампаниями, способны повысить эффективность прямых продаж. Реклама может передавать информацию о позиционировании бренда и выгодах онлайнового размеще-

Таблица 17.3

Направления работы *WPP*

Реклама
Глобальные, региональные и специализированные рекламные услуги от различных ведущих международных и специализированных агентств, таких как *Grey, GVT, Ogilvy&Mather, United Network* и *Y&R*
Управление медиаинвестициями
Медиапланирование, медиазакупки и покупки специализированных медиауслуг у *MediaCom, Mediaedge:cia, Mindshare, Maxus* и др.
Изучение покупателей
WPP принадлежит *Kantar Group*, в состав которой входят компании *TNS, Milward Brown, The Futures Company* и др., занимающиеся совместно с клиентами изучением брендов, потребителей, рынков, медиа и практическим приложением полученных знаний
Связи с общественностью
Услуги для корпораций, финансовые услуги и услуги по созданию торговых марок от таких PR-фирм, как *Burson-Marsteller, Cohn & Wolfe, Hill& Knowlton, Ogilvy Public Relations Worldwide*, и др.
Брендинг и создание идентичности
Услуги по осуществлению брендинга и услуги по формированию идентичности, проведению мероприятий, обучению и проектированию организационной архитектуры от *Addison, The Brand Union, Fitch, Lambie-Nairn, Landor Associates, The Partners* и др.
Прямой маркетинг, продвижение и маркетинг отношений
Полный спектр общих и специализированных услуг по работе с покупателями, каналами, розничной торговлей, а также услуги в местах проведения продаж от *Bridge Worldwide, G2, OgilvyOne, OgilvyAction, VML, Wunderman* и др.
Коммуникации в сфере здравоохранения
CommonHealth, GCI Healthm , Sudler & Hennessey и др. предоставляют интегрированные маркетинговые решения в разных областях: от рекламы до медицинского образования и онлайнового маркетинга
Специализированные коммуникации
Разнообразные специализированные услуги: от мультикультурного маркетинга до маркетинга молодежных, спортивных и развлекательных мероприятий; корпоративные услуги и услуги бизнес для бизнеса; медийные, технологические и производственные услуги
WPP Digital
Через *WPP Digital* компании, работающие с *WPP*, получают круглосуточный доступ к таким экспертам по цифровым технологиям, как *Real Media, Schematic* и *BLUE*

Источник: www.wpp.com/wpp/about/whatwedo

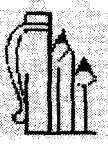
ния рекламы или маркетинга с использованием поисковиков, который обеспечивает более убедительный призыв к действию.[40]

Многие компании координируют свои онлайновые и офлайновые коммуникации. Адреса веб-сайтов в рекламных объявлениях (особенно печатных) и на упаковке позволяют потребителям более полно изучить продукцию компании-производителя, использовать товары компании, находить адреса магазинов и получать больше информации о товарах или услугах. Даже если потребители не делают заказов онлайн, маркетологи могут использовать веб-сайты таким образом, чтобы завлечь потребителей в магазин и убедить их сделать покупки.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В последние годы крупные рекламные агентства значительно улучшили свои интегрированные предложения.

Однако сегодня некоторые крупные агентства значительно усовершенствовали свои интегрированные предложения. Стремясь предлагать комплексное обслуживание, эти агентства приобрели промоутерские фирмы, PR-агентства, дизайн-бюро, разработчиков веб-сайтов и фирмы, специализирующиеся на прямой почтовой рассылке. Они переопределяют себя как коммуникационные компании, которые помогают клиентам



ПАМЯТКА маркетолога

Насколько интегрирована ваша программа ИМК?

Главной задачей создания программы интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) является формирование максимально эффективной и экономически выгодной программы. Определить, действительно ли интегрированы коммуникации, можно с помощью следующих 6 критериев:

- *Охват.* Охват — это доля аудитории, охваченной каждым используемым видом коммуникации, а также то, насколько пересекаются (частично совпадают) между собой эти виды. Другими словами, охват показывает, в какой мере различные типы коммуникации охватывают выбранный целевой рынок и потребителей (разных или одних и тех же), его составляющих.
- *Вклад.* Вклад — это способность отдельно взятой маркетинговой коммуникации вызывать у потребителей желаемую реакцию и коммуникационные эффекты в отсутствие контакта с любым другим видом коммуникации. Вклад показывает, насколько велико влияние коммуникации на обработку информации потребителями и создание осведомленности, укрепление имиджа торговой марки, стимулирование ответной реакции и покупок.
- *Общность.* Общность — это то, в какой степени различные виды коммуникации усиливают *общие* ассоциации, т. е. то, насколько информация, передаваемая различными видами коммуникации, сохраняет единый смысл. Согласованность имиджа торговой марки важна потому, что этим определяется, насколько легко могут вспоминаться существующие ассоциации и реакции и насколько легко дополнительные ассоциации и реакции могут связываться в памяти с маркой.
- *Дополнительность.* Различные виды коммуникации зачастую работают эффективнее, если их используют в тандеме. Дополнительность — это то, насколько *разные* ассоциации и связи акцентируются в коммуникации. Разные марочные ассоциации можно наиболее эффективно вызывать с помощью тех типов коммуникации, которые наиболее подходят для стимулирования определенной реакции или установления определенного типа марочных ассоциаций. В рамках исключительно успешной кампании «Drivers Wanted» компания *Volkswagen* для представления сюжета, который был продолжен и иллюстрирован на веб-сайте, использовала телевидение.
- *Универсальность.* В любой интегрированной маркетинговой коммуникации возникает ситуация, когда одни потребители контактируют с определенными коммуникациями, другие к этому моменту знакомы с другими элементами программы, третьи вообще не имели предшествующих контактов и т. д. Универсальность — это степень устойчивости вида маркетинговой коммуникации и его способность «работать» применительно к различным группам потребителей. Способность маркетинговой коммуникации работать на «двух уровнях», одинаково эффективно обращаясь и к потребителям, которые контактировали с другими коммуникациями, и к тем, кто еще не сталкивался с коммуникацией данной компании, играет важную роль.
- *Стоимость.* Чтобы программа была эффективной и в коммуникационном, и в экономическом плане, все вышеперечисленные критерии необходимо сопоставлять с соответствующими затратами.

Источник: Kevin Lane Keller, "Strategic Brand Management», 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

повышать общую эффективность коммуникационных усилий, предлагая им стратегические и практические рекомендации по использованию разных типов коммуникаций.[41] Многие международные клиенты, такие как *IBM* (*Ogilvy*), *Colgate* (*Young&Rubicam*) и *GE* (*BBDO*), предпочли доверить осуществление большей части своих маркетинговых коммуникаций какому-то одному агентству с полным спектром услуг. В результате они получают интегрированные и более эффективные маркетинговые коммуникации, затрачивая на них гораздо меньше средств.

Интегрированные маркетинговые коммуникации могут способствовать согласованности сообщений и их влиянию на сбыт.[42] Это заставляет менеджмент думать обо всех и каждом способе контакта клиента с компанией, о том, как компания сообщает о своей рыночной позиции, об относительной важности каждого коммуникационного механизма, о распределении коммуникаций во

времени. Кто-то должен нести ответственность — чего не было раньше — за единообразие имиджа торговых марок и обращений компании, создаваемых в рамках тысяч различных мероприятий. Интегрированные маркетинговые коммуникации должны повышать способность компании выходить на нужных клиентов с нужными обращениями в нужное время и в нужном месте.[43] (См.: «Памятка маркетолога: насколько интегрирована ваша программа ИМК?».)

ВЫВОДЫ

1. Современный маркетинг требует не просто разработки хорошего товара, установления привлекательной цены на него и обеспечения его доступности для целевых покупателей. Компании также должны продвигать товар тем, кто уже или потенциально в нем заинтересован, а также публике в целом.
2. Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из 8 основных видов коммуникации: рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью и паблисити, спонсорства, прямого маркетинга, интерактивного маркетинга, *WOM*-маркетинга и личной продажи.
3. Процесс коммуникации состоит из 9 элементов: отправитель, получатель, сообщение, средство передачи информации, кодирование, декодирование, ответная реакция, обратная связь и помехи. Чтобы передать свое сообщение, фирма должна закодировать его, принимая во внимание то, как у целевой аудитории обычно происходит «расшифровка». Сообщение необходимо передать через подходящие для этого средства информации, которые охватывают целевую аудиторию и создают каналы обратной связи для отслеживания реакции на обращение. Реакции потребителей на коммуникацию можно моделировать в виде иерархии реакций и последовательности «узнать—прочувствовать—сделать».
4. Разработка эффективных коммуникаций включает 8 этапов: 1) определение целевой аудитории; 2) постановка целей коммуникации; 3) разработка сообщения; 4) выбор каналов коммуникации; 5) определение размера бюджета; 6) составление комплекса маркетинговых коммуникаций; 7) оценка результатов; 8) управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями.
5. Определяя целевую аудиторию, маркетологи должны закрыть любые несоответствия между текущим восприятием публики и искомым имиджем. Цели коммуникации могут состоять в создании потребности в товарной категории, осведомленности о торговой марке, отношения к марке или намерения приобрести товар.
6. Разработка сообщения требует решения трех проблем: что сказать (стратегия сообщения), как это сказать (творческая стратегия) и кто должен это говорить (источник сообщения). Каналы коммуникации могут быть личными (сторонник, эксперт, социальные каналы) и неличными (средства информации, атмосфера, различные мероприятия).
7. Для формирования бюджета продвижения наиболее целесообразно пользоваться методом целей и задач, согласно которому бюджет исчисляется в соответствии с конкретными целями продвижения.
8. Составляя комплекс маркетинговых коммуникаций, маркетологи должны изучить отличительные преимущества и стоимость каждого коммуникационного инструмента и положение компании на рынке. Они должны также учесть тип товар-рынка, на котором они работают, готовность потребителей к совершению покупки, стадию жизненного цикла товара.
9. Оценка эффективности комплекса маркетинговых коммуникаций включает опрос представителей целевой аудитории на предмет способности вспомнить или узнать коммуникации, с целью выяснения, сколько раз они с ними сталкивались, какие конкретные моменты они могут вспомнить, что они думают о коммуникации, как они относились и относятся к товару и компании.
10. Управление и координация всем процессом коммуникации требует интегрированного подхода — такого планирования маркетинговых коммуникаций, которое признает повышенную ценность комплексного подхода, когда оцениваются стратегические роли разнообразных коммуникационных дисциплин и проводится их сочетание с целью обеспечения ясности, согласованности и максимального эффекта посредством «бесшовной стыковки» отдельных сообщений.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ПОТЕРЯЛА ЛИ ТЕЛЕВИЗИОННАЯ РЕКЛАМА СВОЕ ВЛИЯНИЕ?

Долго считавшаяся наиболее успешным средством распространения информации, телевизионная реклама подвергается все более резкой критике за чрезвычайную дороговизну и, что еще хуже, снижение эффективности. Критики утверждают, что потребителям удается избежать очень большого количества рекламных объявлений путем переключения с канала на канал и что произвести сильное впечатление становится все труднее. По заявлению некоторых, будущее принадлежит рекламе в Интернете. Сторонники телевизионной рекламы не соглашаются с этим тезисом, настаивая, что эффект, достигаемый телевидением путем воздействия на несколько органов чувств одновременно, остается непревзойденным и что ни одно из других средств распространения информации не обладает сравнимым потенциалом воздействия.

Каково ваше мнение: значение телевизионной рекламы снизилось или телевизионная реклама остается наиболее мощным средством рекламы?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Выберите любую торговую марку и зайдите на ее веб-сайт. Определите максимально возможное число видов коммуникации. Проведите неформальный аудит коммуникаций. Что вам удалось заметить? Насколько согласованы различные коммуникации?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Red Bull

Комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций *Red Bull* оказался настолько успешным, что компания создала совершенно новую товарную категорию — функциональных энергетических напитков — и быстро превратилась в многомиллиардный бренд, вставший в один ряд с такими гигантами, как *Coca-Cola* и *Pepsi*. Менее чем за 20 лет *Red Bull* стала лидером рынка энергетических напитков благодаря умелому установлению связей с молодежной аудиторией во всем мире. Дитрих Матешиз основал *Red Bull* в Австрии и в 1992 г. вывел свой энергетический напиток на рынок Венгрии — первый зарубежный рынок своей компании. Сегодня *Red Bull* продает ежегодно 4 млрд банок своей продукции в 160 странах.

Так как же *Red Bull* добивается таких результатов? Ответ: действуя иначе, чем ее конкуренты. В течение многих лет *Red Bull* предлагала всего один продукт, «Red Bull Energy Drink» в жестяной банке объемом 250 мл. Используемые в «Red Bull» ингредиенты — аминокислота таурин, витамины группы В, кофеин и углеводы — предполагают его высокую энергетическую ценность и высокое содержание кофеина, благодаря чему любители этого напитка иногда называют его «жидким кокаином» и «ускорителем». В последнее десятилетие *Red Bull* вывела на рынок три новых напитка — «Red Bull Sugarfree», «Red Bull Energy Shots» и «Red Bull Cola», представляющие собой незначительные вариации базового продукта.

С самого начала *Red Bull* использовала мало традиционной рекламы и никогда не использовала печатной и баннерной рекламы, рекламы на билбордах и рекламных роликов во время игр за Суперкубок. Хотя компания по минимуму использует рекламу на ТВ, ее анимационные рекламные ролики и девиз «"Red Bull" окрыляет» показывают ее намерение развлекать свою молодежную аудиторию и поддерживать с ней контакты в нетрадиционной манере, исключающей любые попытки навязывания.

Red Bull создает молву о своем продукте с помощью тактик вирусного маркетинга, начиная с «программы разбрасывания семян», нацеленной на модные магазины, клубы и бары. Как объяснил из руководителей *Red Bull*: «В первую очередь мы идем к нашим мелким клиентам, потому что у них наш продукт более заметен и привлекает больше внимания. Мы быстрее договариваемся с небольшими торговыми точками, чем с крупными сетями. "Red Bull" охотно принимают в клубах, потому что там люди более открыты всему новому».

После того как *Red Bull* завоевала прочные позиции в барах, она сосредоточилась на магазинах товаров широкого ассортимента, расположенных вблизи колледжей, спортивных залов, магазинов спортивного питания и супермаркетов, т. е. тех мест, которые наиболее часто посещаются представителями его целевой аудитории — мужчинами и женщинами в возрасте от 16 до 29 лет. *Red Bull* также напрямую нацеливается на студентов колледжей, направляя в эти учебные заведения ящики с напитком для бесплатной раздачи. Теперь *Red Bull* начинает работать с ресторанами и супермаркетами.

Маркетинговые усилия *Red Bull* направлены на придание имиджу ее бренда аутентичности, оригинальности и общедоступности разными способами. Прежде всего *Red Bull* нацеливается на лидеров мнения, которым она рассылает образцы своей продукции. Энергетические напитки *Red Bull* бесплатно раздаются на спортивных со-

ревнованиях, во время церемоний вручения почетных наград, в университетских кампусах и т. д.

Кроме того, *Red Bull* ориентируется на экстремальные виды спорта, известных атлетов, спортивные команды, массовые мероприятия и на артистов (музыкантов, танцоров и киноактеров). *Red Bull* присутствует в качестве спонсора на соревнованиях по автогонкам, маунтинбайку, сноубордингу, виндсёрфингу и на танцевальных конкурсах. Одним из самых оригинальных мероприятий, проводимых под эгидой *Red Bull*, является ежегодный конкурс «Flugtag». Участники этого конкурса используют изготовленные своими руками летательные аппараты, которые должны весить не более 450 фунтов, включая вес пилота. Затем каждая команда запускает свое детище со специального помоста, установленного на высоте 30 футов над водой. Толпа из 300 тыс. молодых потребителей с удовольствием наблюдает, как конкурсанты и их «самолеты» действуют в соответствии с девизом бренда: «"Red Bull" окрыляет!» Другое ежегодное мероприятие, «Red Bull Air Race», находится на грани разумного. Двенадцать пилотов, считающихся одними из лучших исполнителей фигур высшего пилотажа в мире, должны как можно быстрее пролететь на низкой высоте расстояние в 3,5 мили с несколькими «воротами» из наполненных воздухом «колонн» высотой 65 футов с символикой *Red Bull*, установленных на расстоянии 33 фута друг от друга. Другими словами, пилоты на самолетах с размахом крыльев 26 футов должны пролетать на скорости 235 миль в час через «ворота» шириной 33 фута. Эти самолеты с логотипом *Red Bull* уже несколько раз терпели крушение, но, к счастью, все аварии обходились без жертв.

Веб-сайт *Red Bull* предоставляет потребителям информацию о деятельности компании, записи интервью со спортсменами, получающими спонсорскую поддержку от *Red Bull*, и видеосюжеты о будущих интересных событиях. Например, программа «Bull Stratos» предполагает подготовку прыжка парашютиста с высоты 23 миль, т. е. с границы стратосферы. Основную часть пути к земле парашютисту предстоит преодолеть в режиме свободного падения, причем на среднем участке его скорость падения будет выше скорости звука.

Red Bull собирается осуществлять и традиционную рекламу, когда ее рынок достигнет фазы зрелости и компании потребуется подкреплять имидж бренда в глазах потребителей. Как объяснил один из руководителей *Red Bull*: «Массмедиа — это не тот инструмент, который мы применяем для создания рынка. Мы воспользуемся им позднее».

Используемая *Red Bull* «антимаркетинговая» стратегия ИМК оказалась весьма успешной в плане установления связей с молодыми потребителями. Она полностью соответствует миссии компании, подчеркивающей свою уникальность и свой мятежный дух — точь-в-точь как потребители из «поколения Y».

Вопросы

1. Каковы сильные стороны *Red Bull* и с какими рисками она будет сталкиваться, по мере того как на рынок энергетических напитков будут выходить такие компании, как *Coca-Cola* и *Pepsi*?
2. Следует ли *Red Bull* использовать более традиционную рекламу? Почему да или почему нет?
3. Обсудите эффективность спонсорских усилий *Red Bull*, в частности, по поддержке программы «Bull Stratos». Насколько правильным вам кажется такое использование маркетингового бюджета компании?

Источники: Kevin Lane Keller, "Red Bull: Managing a High-Growth Brand", *Best Practice Cases in Branding*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); Peter Ha, "RedBull Stratos: Man Will Freefall from Earth Stratosphere", *Time*, January 22, 2010; Red Bull. www.redbull.com.

Часть VII

ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Глава 18

Управление массовыми коммуникациями: реклама, стимулирование сбыта, спонсорство и связи с общественностью

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какие шаги включает процесс разработки рекламной программы?
2. Как принимаются решения в области стимулирования сбыта?
3. Как рекомендуется проводить спонсорство различных мероприятий?
4. Как наиболее эффективно использовать возможности связей с общественностью и паблисити?

Хотя в последние годы благодаря широкому распространению Интернета маркетологи все чаще используют личные коммуникации, не вызывает сомнения, что массмедиа, в случае их надлежащего использования, по-прежнему остаются важным компонентом современной программы маркетинговых коммуникаций. Однако те времена, когда «нужно было создать хорошую рекламу, и тогда покупатели придут сами», давно прошли. Чтобы заинтересовать потребителей и убедить их делать покупки, массмедиа должны интегрироваться с другими коммуникациями, как это было сделано в случае с «Old Spice» компании *Procter & Gamble*.[1]

Среди самых успешных 30-секундных рекламных роликов, показанных во время матча за Суперкубок в 2010 г., был ролик с рекламой шампуня для тела «Old Spice». За последние годы «Old Spice» сумел превратить себя из «отцовского лосьона после бритья» в современный бренд парфюмерии для мужчин. В соответствии с новой стратегией юмористический рекламный ролик, показанный во время матча за Суперкубок, был нацелен и на мужчин, и на женщин. Его главный герой — бывший профессиональный футболист Исайя Мустафа — был представлен зрителям как «Мужчина, пахнущий так, как мог бы пахнуть ваш муж». В этом ролике Мустафа принимает романтические позы, выходя из ванной, стоя в лодке и садясь на белую лошадь. После того, как ролик был размещен на YouTube и на других веб-сайтах социальных сетей, его посмотрели еще более 10 млн человек. На странице «Old Spice» в Facebook появилось веб-приложение под названием «Моя вечная любовь», на котором Мустафа предлагал мужчинам становиться «похожим на него», отправляя своим возлюбленным e-mail и твиты с описанием своих нежных чувств к ним. За эту рекламную кампанию агентство *Wieden-Kennedy* получило Гран-при Каннского фестиваля рекламы. В июне 2010 г. Мустафа снова появился в серии рекламных роликов, представлявших его «идеальным мужчиной». В этих роликах Мустафа занимался выпечкой торта ко дню рождения, строил своими руками дом, нырял в ванну и даже ходил по воде.

Хотя с помощью своей рекламной кампании «Old Spice» добился большого успеха, другие фирмы еще только нащупывают путь к наилучшему использованию массмедиа в новой — и постоянно меняющейся — коммуникационной среде.[2] В этой главе мы рассмотрим природу и применение четырех основных способов массовой коммуникации: рекламы, стимулирования сбыта, спонсорства, а также связей с общественностью и паблисити.

Разработка и управление рекламной программой

Реклама — это любая оплачиваемая заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг. Рекламные обращения могут представлять собой экономически эффективный способ распространения сообщений, направленных как на создание предпочтения торговой марки, так и на обучение людей чему-либо. Даже в сегодняшней непростой медиа-среде хорошая реклама может полностью себя окупить. *P&G* добился в последние годы двузначных темпов роста благодаря рекламам, сообщавшим об эффективности кремов для омоложения кожи «Olay Definity» и шампуня для волос «Head & Shoulders Treatment Shampoo».[3]

При разработке рекламной программы менеджеры по маркетингу должны прежде всего определить целевой рынок и мотивы покупателей. Затем следует ответить на пять основных вопросов, известных как пять «*M*»: *Mission* (миссия), *Money* (деньги), *Message* (обращение), *Media* (средства информации), *Measurement* (оценка). *Миссия*: каковы цели рекламы? *Деньги*: каких денежных средств она потребует? *Обращение*: какое рекламное сообщение необходимо донести до покупателя? *Медиа*: какие средства распространения информации следует задействовать? *Оценка*: как оценить результаты рекламы? Элементы данных вопросов представлены на рис. 18.1 и поясняются далее.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ РЕКЛАМЫ

Цели рекламы должны определяться исходя из ранее принятых решений относительно целевого рынка, позиционирования торговой марки на рынке и маркетинговой программы.

Цель (или задача) **рекламы** — это конкретное задание коммуникационного характера в отношении определенной целевой аудитории, которое должно быть выполнено за определенный период времени.[4] Например:

Увеличить в течение одного года долю приверженцев стирального порошка марки «X», убежденных в том, что он отстирывает белье лучше других, среди домашних хозяйств, владеющих стиральными машинами (общее число которых составляет 30 млн), с 10 до 40%.

Рекламные цели классифицируются в соответствии с тем, к чему стремится организация, — информированию целевой аудитории, убеждению потребителей, напоминанию о товарах и услугах или подкреплению позиций торговой марки. Они соответствуют различным уровням *иерархии ответных реакций*, обсуждавшейся в гл. 17.

- **Информирующая реклама** нацелена на формирование осведомленности о торго-

Рис. 18.1. Пять «М» рекламы

вых марках или новых характеристиках существующих товаров.[5] Для продвижения «OnStar» — услуги по повышению безопасности автомобилей с использованием технологий беспроводной связи и спутникового позиционирования — *GE* начала в 2002 г. рекламную кампанию «Реальные истории». В этой кампании, осуществлявшейся с применением ТВ, радио и прессы, были использованы реальные истории, произошедшие с получателями рекламируемой услуги, которые рассказывали их собственными словами. Такой подход позволили убедительно передать важность и полезность «OnStar» для автомобилистов. В 2005 г. осведомленность об «OnStar» покупателей новых машин достигла 100%.[6]

- **Убеждающая реклама** нацелена на создание симпатии, предпочтения, убежденности и на стимулирование покупки товара или услуги. Иногда убеждающая реклама принимает форму сравнительной рекламы, когда проводится явное сравнение свойств двух или нескольких марок товаров. Так, «Miller Lite» сумел отвоевать часть рыночной доли у «Bud Lite», указывая на то, что в «Bud Lite» содержится больше углеводов. Использование сравнительной рекламы дает наилучший результат в тех случаях, когда она одновременно воздействует и на когнитивные, и на аффективные мотивы потребителей.[7]
- **Напоминающая реклама** нацелена на стимуляцию повторного приобретения товаров и услуг. Дорогостоящая полноцветная реклама «Coca Cola» в разных журналах напоминает потребителям о необходимости приобретения этого напитка.
- **Подкрепляющая реклама** нацелена на убеждение имеющихся покупателей в правильности сделанного выбора. Например, в рекламе автомобилей часто изображают довольных владельцев новых моделей, использующих возможности своих новых машин.

При выборе цели рекламы следует исходить из анализа текущей ситуации на рынке. Например, если товарный класс достаточно освоен, компания является лидером рынка, но интенсивность потребления ее торговой марки невысока, цель рекламной кампании может заключаться в стимулировании потребления. Если же товарный класс является новым для рынка и компания не входит в число лидеров, но обладает сильной торговой маркой, правильной целью, скорее всего, будет убеждение потребителей в превосходстве своего бренда.

РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА

Как определить оптимальный размер рекламного бюджета?

Несмотря на то что расходы на рекламу относятся на счет текущих затрат, частично они являются инвестициями в формирование марочного капитала. Использование $5 млн на капитальное имущество учитывается как актив, срок амортизации которого составляет 5 лет, и соответственно в первый год будет списана только 1/5 его стоимости. При вложении этой же суммы в рекламу, связанную с выпуском новой продукции, сумма будет полностью списана в отчетном периоде. Такой порядок учета затрат на рекламу приводит к снижению объема объявленной прибыли и поэтому ограничивает число новых товаров, которые компания может выпустить в течение одного года.

При подготовке рекламного бюджета необходимо учитывать следующие пять факторов.[8]

1. **Этап жизненного цикла товара.** Как правило, реклама новой продукции требует большого рекламного бюджета: это необходимо для формирования осведомленности и побуждения потребителей сделать пробную покупку. Известные торговые марки обычно поддерживаются рекламой с меньшим бюджетом, исчисляемым в процентном отношении к продажам.
2. **Доля рынка и клиентура.** Торговые марки, обладающие большой долей рынка, обычно требуют меньших расходов на рекламу (рассчитываемых как процент от продаж и направленных на сохранение рыночной доли). Для расширения доли рынка путем увеличения размера рынка требуются высокие затраты на рекламу.
3. **Конкуренция и информационный хаос.** На рынке с высоким уровнем конкуренции и рекламных затрат реклама торговой марки должна быть более активной и «громкой». Проведения активной рекламы требует уже одно наличие информационного «шума», создаваемого марками, которые могут и не являться прямыми конкурентами фирмы-рекламодателя.

4. **Частота рекламы.** Количество повторений, необходимое для доведения рекламного обращения до потребителей, оказывает немалое влияние на размер бюджета.
5. **Возможности замены товара субститутами.** Формирование для типовых товаров широкого потребления (например, пива, безалкогольных напитков, банков, авиакомпаний) индивидуального запоминающегося образа требует особенно активной рекламы.

ЭЛАСТИЧНОСТЬ РЕКЛАМЫ

Обычно функция отклика потребителей на рекламу имеет вогнутую форму, но она может также быть и S-образной. Во втором случае для любого воздействия на продажи всегда требуется определенное позитивное количество рекламы, но рост продаж в конце концов практически полностью прекращается.[9]

Одно исследование показало, что бюджет телевизионной рекламы имел заметное влияние на продажи только половину времени. Вероятность успеха была более высокой для новых товаров или расширений товарных линий, чем для известных брендов, а также в случаях изменений в тексте рекламы илив медиастратегии (например, в связи с расширением рынка). Когда реклама обеспечивала рост продаж, ее воздействие сохранялось не более двух лет после момента максимальных расходов. Кроме того, генерируемый инкрементальный сбыт был примерно вдвое больше, чем инкрементальный сбыт в первый год увеличения расходов на рекламу.[10]

Другие исследования подтвердили правильность этих выводов. Обследование 23 брендов, выполненное *IRI* в 2002 г., показало, что реклама часто не обеспечивала роста продаж зрелых брендов или категорий на этапе спада. Обзор академических исследований показал, что эластичность рекламы была более высокой для новых товаров (0,3), чем для давно существующих (0,1).[11]

РАЗРАБОТКА РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ

При разработке и оценке рекламой кампании важно различать *стратегию рекламного обращения* (какую информацию о торговой марке должна доносить реклама) и *творческую стратегию* (как марочные заявления выражаются в рекламе). Поэтому разработка и оценка рекламных кампаний — это одновременно и наука, и искусство. При выработке стратегии рекламного обращения рекламодатели проходят через три этапа: генерирование идей рекламы и их оценка, создание креатива и исполнение рекламного обращения, учет критериев социальной ответственности.

ГЕНЕРИРОВАНИЕ ИДЕЙ РЕКЛАМЫ И ИХ ОЦЕНКА. Очень важно найти свежую идею и постараться избежать использования тех же призывов и позиций, что у других. Многие из современных роликов, рекламирующих автомобили, сходны между собой — машина несется с высокой скоростью по извилистой горной дороге либо по пустыне, — а в результате между рекламируемой маркой и рекламным обращением устанавливается слабая связь. Рекламодатели всегда стремятся найти «грандиозную идею», устанавливающую с потребителями рациональную и эмоциональную связь, обеспечивающую отличие своего бренда от брендов конкурентов и являющуюся достаточно широкой и гибкой, чтобы подходить для разных медиа, рынков и периодов времени.[12]

Got milk?

20 лет подряд потребление молока в штате Калифорния стабильно сокращалось. Наконец в 1993 г. местные молокозаводы образовали ассоциацию (*CMPB*) с единственной целью: сделать так, чтобы люди потребляли больше молока. Выбранное рекламное агентство сумело найти новаторский подход к демонстрации полезных свойств молока. Как показало проведенное исследование, большинство потребителей и так были уверены в его пользе, поэтому кампания должна была просто указать на неприемлемость ситуации, когда в доме не оказывается молока. О том, что этот продукт всегда должен быть в холодильнике, говорит рекламный заголовок «Got Milk?» («Молоко есть?»). За год до запуска рекламной кампании объемы продаж калифорнийских молокозаводов снизились на 1,67%. Спустя год после принятия мер данный показатель повысился на 1,07%. В 1995 г. права на рекламную кампанию «Got Milk?» приобрел Национальный совет производителей молочных продуктов США. В 1998 г. слоган стал флагманом Национальной образовательной программы США по молоку, сменив на этом посту прежний символ, «молочные "усы"». В настоящее время кампания под названием «Got Milk?» продолжает приносить солидные дивиденды, помогая не допускать снижения продаж молока в Калифорнии.[13]

Хорошее рекламное обращение обычно строится на основе одного, максимум двух главных

торговых предложений. Чтобы определить, какой призыв лучше всего воздействует на целевую аудиторию, рекламодателю следует провести маркетинговое исследование — делать это нужно еще в процессе выбора позиционирования. После того как эффективный призыв найден, принято готовить творческое резюме, или *креативный бриф*. Обычно этот документ занимает одну-две страницы. Бриф является продолжением *заявления о позиционировании* (см. гл. 10) и включает: ключевое сообщение; описание целевой аудитории; цели коммуникации (сделать, узнать, поверить); описание обещаемых выгод; перечисление обоснований выгод; список предполагаемых средств информации.

Сколько разных вариантов рекламы должно быть представлено на выбор рекламодателю? Чем больше независимых идей выдвинуто, тем выше вероятность того, что среди них найдется что-то действительно стоящее. При существующей системе комиссионного вознаграждения рекламные агентства предпочитают избегать расходов на создание и предварительное тестирование эффективности большого количества вариантов рекламы. К счастью, благодаря прогрессу компьютерных издательских систем затраты на создание черновых вариантов рекламных обращений стремительно снижаются. Креативный отдел рекламного агентства может в короткий срок составить много разных макетов, подбирая изображения и видеофайлы из соответствующих библиотек. Маркетологи могут также значительно сократить затраты на поиск идеи, использовав в качестве креативной команды своих потребителей. Такой подход получил название стратегии «открытого источника», или «краудсорсинга».[14]

Реклама, генерированная потребителями

Одной из первых крупных фирм, использовавших генерированную потребителями рекламу, была *Converse*, чья знаменитая рекламная кампания «Brand Democracy» использовала фрагменты снятых потребителями фильмов в своих телевизионных и онлайновых рекламных роликах. Некоторые из самых популярных роликов, показанных во время последнего матча за Суперкубок, были изготовлены победителями конкурса на лучшую рекламу чипсов «Doritos» компании *Frito Lay*. H. J. Heinz организовал конкурс на лучший рекламный ролик для своего кетчупа, победитель которого получил $57 тыс. Участники конкурса прислали свыше 6 тыс. роликов, которые посмотрели онлайн более 10 млн человек. В результате продажи кетчупа стали расти из года в год более чем на 13%. Помимо создания рекламы потребители могут содействовать ее распространению. Реклама «Life's for Sharing» для *T-Mobile*, показывавшая танец в исполнении 400 человек на платформе станции лондонского метро, вышла в эфир сразу после популярного телешоу «Celebrity Big Brother», но число ее просмотров онлайн превысило 15 млн после того, как сообщения об этом ролике стали активно распространяться через e-mail, на блогах и в социальных сетях.

Но вовлечение потребителей в маркетинговые усилия компании иногда может обернуться неудачей. Когда *Kraft* попытался найти подходящее название для своего легендарного продукта «Vegemite», то на первых трех миллионах банок продукта имелась надпись «Придумай для меня название», призывавшая потребителей оказать помощь компании. Однако из 48 тыс. полученных предложений *Kraft* выбрал всего одно, причем не самое удачное — «iSnack 2.0», — и продажи продукта резко пошли вниз. Компания срочно изъяла из магазинов банки «iSnack 2.0» и начала поиски заново более традиционными способами. В результате продукт получил новое название «Cheesybite».[15]

СОЗДАНИЕ КРЕАТИВА И ИСПОЛНЕНИЕ РЕКЛАМНОГО ОБРАЩЕНИЯ. Уровень воздействия рекламы зависит не только от самого текста — зачастую то, *как* он преподнесен, имеет даже большее значение. Исполнение рекламной идеи может стать решающим фактором.

Каждое средство рекламы имеет свои преимущества и недостатки. Далее мы поговорим о рекламе на телевидении, радио и в печати.

Телевизионная реклама. Телевидение принято считать самым влиятельным средством рекламы, охватывающим широкий спектр потребителей. Широкий охват обеспечивает низкую стоимость одного показа рекламы. С точки зрения брендинга телевизионная реклама обладает двумя несомненными достоинствами. Во-первых, она позволяет наглядно продемонстрировать атрибуты качества товара и убедительно объяснить выгоды для потребителя. Во-вторых, телереклама дает возможность создать образ пользователя и ситуации использования, сформировать характер торговой марки и другие ее неосязаемые качества.

Есть у телевизионной рекламы и недостатки. Она мимолетна, к тому же в роликах зачастую содержатся творческие элементы, отвлекающие

зрителя от собственно рекламы, а потому сообщения о товаре или торговой марке могут остаться без внимания. Более того, на телевидении очень много рекламы и прочих материалов, демонстрируемых в рекламных блоках. Это создает информационный хаос, так что потребителям ничего не стоит забыть рекламу сразу же после просмотра или вообще не заметить ее.

Тем не менее грамотно разработанная и выполненная телереклама может повысить марочный капитал и положительно повлиять на объем продаж и прибыль.

В индустрии страхования, отличающейся исключительно высоким уровнем конкуренции, реклама может помочь бренду подчеркнуть свою неповторимую индивидуальность.[16]

Aflac Inc.

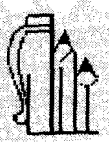
Страховым компаниям в плане создания осведомленности о своих брендах и дифференцирования от других страховщиков сейчас ой как нелегко. Страховая компания *Aflac Inc.* была малоизвестна до тех пор, пока не провела самую что ни на есть креативную рекламную кампанию, благодаря которой ее марка стала одной из самых узнаваемых в новейшей истории. Эта радостная по своему характеру кампания запомнилась прежде всего сердитой уткой, «крякавшей» название фирмы («Афлак!»), а в промежутках потребители или «звезды» обсуждали ее страховые предложения. Отчаянный призыв утки уделить ей внимание пришелся потребителям по вкусу и достиг своей цели: внимание кампании было уделено сполна. В течение первого года после выхода ролика на экраны продажи *Aflac Inc.* выросли на 28%. За тот же период узнаваемость ее марки увеичилась с 13 до 91%. *Aflac* и дальше использовала образ утки и даже включила его в свой логотип. Социальные медиа позволили маркетологам и дальше привлекать внимание к этому персонажу — 170 тыс. пользователей Facebook регулярно занимаются его обсуждением. Утка *Aflac* — это не исключительно американский феномен. Она появилась в рекламных телевизионных роликах в Японии, где также способствовала успешной работе компании.

Печатная реклама. Печатные средства информации разительно отличаются от вещательных, а все потому, что потребитель сам решает, с какой скоростью ему получать информацию. Благодаря этому с помощью печатных СМИ можно передать намного более подробные сведения о товаре и при этом эффективно сформировать образы пользователя и ситуации использования. В то же время изображения в печатных рекламоносителях статичны, и это затрудняет динамичную подачу материала или демонстрацию товара. Еще один недостаток печатных СМИ — их относительная пассивность.

В общем и целом, два основных печатных средства рекламы, газеты и журналы, обладают одними и теми же преимуществами и недостатками. Разве что газеты имеют более четкий график выхода и обладают большей убеждающей способностью, а журналы более эффективны в плане создания образов и имиджа. Ежедневные газеты читают примерно от половины до трех четвертей всего взрослого населения США, хотя в последнее время все чаще в их онлайновых версиях. Тираж традиционных газет сократился в 2009 г. на 9%.[17] Чаще всего газеты используются для размещения местной рекламы — в основном это реклама розничных торговцев. Рекламодатель может «играть» с дизайном газетных объявлений и их размещением в изданиях, однако из-за низкого качества печати и короткого «срока службы» эффект от них невысок.

На эффективность воздействия печатной рекламы, а также на ее стоимость влияют и элементы *формата* объявления — размер, цвет, иллюстрации. Незначительное изменение композиции рекламного объявления или применение отдельных «механических» элементов способно сделать обращение более броским. Крупноформатные объявления привлекают больше внимания, хотя далеко не всегда пропорционально затратам. Полноцветные иллюстрации повышают и эффективность рекламного объявления, и его стоимость. Последние исследования в области зрительного восприятия показывают, что определенная стратегия размещения доминирующих элементов рекламы позволяет в прямом смысле задать маршрут движения глаз читателя по рекламному объявлению.

Многие исследователи в области печатной рекламы отмечают, что воздействие рекламного объявления определяется *изображением, заголовком* и *текстом*, причем именно в этом порядке. Картинка должна быть достаточно эффектной, чтобы привлечь внимание. Заголовок должен соответствовать изображению и вызывать желание прочесть текст. Сам текст должен быть интересным, а название торговой марки в нем — заметным. Но как показывают опросы, даже удачно выполненное объявление замечают менее 50% контактировавшей с рекламоносителем аудито-



ПАМЯТКА маркетолога

Критерии оценки печатной рекламы

Оценивая эффективность печатной рекламы, к элементам стратегии коммуникации (целевой аудитории, целям продвижения, стратегии рекламного обращения и творческой стратегии) нужно добавить следующие вопросы относительно творческого исполнения. Разумеется, ответы на них должны быть только положительными.

1. Понятно ли рекламное обращение с первого взгляда? Можно ли сразу сказать, о чем оно?
2. Отражена ли в заголовке главная выгода?
3. Соответствует ли иллюстрация заголовку?
4. Соответствует ли первая строчка текста заголовку и иллюстрации (либо объясняет их)?
5. Легко ли читать объявление и двигаться по нему глазами?
6. Четко ли представлен товар?
7. Четко ли указана рекламируемая торговая марка или фирма?

Источник: Philip Ward Burton, Scott C. Purvis, *Which Ad Pulled Best*, 9th ed. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2002).

рии, приблизительно 30% могут вспомнить суть заголовка, около 25% — название рекламируемой фирмы и менее 10% прочтут текст объявления до конца. Для заурядных объявлений эти показатели и того ниже.

Зная характер восприятия печатной рекламы потребителями, можно сделать ряд управленческих выводов (см. вставку «Памятка маркетолога: критерии оценки печатной рекламы»). В качестве образца рекламы, успешно создавшей имидж продвигаемому бренду, можно привести кампанию водки «Absolut».[18]

«Absolut»

Водка, вообще-то, считается типовым товаром, однако степень марочных предпочтений и лояльности покупателей на этом рынке просто поражает. В большинстве случаев лояльность и предпочтения определяются имиджем бренда. Когда в 1979 г. шведская водка «Absolut» вышла на американский рынок, объем продаж составил всего 7 тыс. коробок, но к 1991 г. он равнялся уже 2 млн ящиков. «Absolut» стала самой покупаемой водкой иностранного производства в США, которой принадлежат 65% рынка, в основном благодаря маркетинговой стратегии компании. На рынке США целевыми потребителями водки «Absolut» были выбраны состоятельные люди с утонченным вкусом и стремлением к повышению собственного статуса. Водка продается в характерной прозрачной бутылке необычной формы, которая и занимала центральное место в 15 тыс.вариантах рекламы, появившихся в течение 25 лет. Отдельные объявления создавали известные художники — и среди них Энди Уорхол, Кейт Харинг, Кенни Арф, — и всякий раз образ бутылки обыгрывается по-новому, но непременно остроумно.

Реклама на радио. Радио — поистине вездесущее средство информации: в Америке его ежедневно слушают 96% тех, кому более 12 лет, а средний объем прослушивания превышает 20 часов в неделю. Радио часто слушают вне дома — преимущественно во время поездок на машине. С распространением Интернета традиционные AM-/FM- радиостанции утрачивают свои позиции, и теперь на их долю приходится менее половины времени домашнего прослушивания передач.[19]

Главное преимущество радио — гибкость: каждая станция ориентируется на свою, четко определенную аудиторию; производство и размещение роликов обходится относительно недорого; время в эфире, как правило, не надо бронировать заблаговременно, что обеспечивает быструю ответную реакцию слушателей. Эффективность радио особенно высока по утрам; кроме того, с ним компании-рекламодатели могут достичь баланса между широким и локальным охватом рынка.

Недостатки радиоэфира очевидны: это отсутствие «картинки» и как следствие относительно пассивная форма обработки информации потребителями. Тем не менее, среди радиороликов встречаются подлинные шедевры. Некоторые рекламодатели рассматривают отсутствие изображения как «плюс», считая, что умелым использованием музыки, звука и прочих элементов творчества можно задействовать воображение слушателей и создать мощные, актуальные, связанные меж собой образы. Вот конкретный пример.[20]

Motel 6

Motel 6, крупнейшая в США сеть бюджетных мотелей, была основана в 1962 г. — в то время цифра «шесть» в ее названии указывала на стоимость проживания, $6 за ночь. К 1986 г. дела у компании раз-

ладились, да так, что заполняемость номеров упала до рекордно низких 66,7%. Это подтолкнуло *Motel 6* на ряд изменений в маркетинге. В частности, была проведена рекламная кампания на радио, состоявшая из юмористических шестидесятисекундных роликов под общим девизом «Здесь для вас всегда горит свет» (главным персонажем рекламы был веселый строитель, переквалифицировавшийся в писателя). Считается, что именно эта кампания способствовала возрождению интереса к сети *Motel 6*, которая благополучно существует и по сей день.

ОЦЕНКА РЕКЛАМЫ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КРИТЕРИЕВ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. Рекламодатели и работающие для них агентства должны быть уверены в том, что их реклама не преступает социальных и правовых норм.[21] Государством разработана совокупность законов и правил, регламентирующих рекламную деятельность.

В соответствии с законами США рекламодатели должны избегать ложных или вводящих в заблуждение рекламных обращений, например утверждений о лечебных свойствах продукции, коими она не обладает. Также следует избегать подмены предметов при демонстрации рекламируемых изделий, например использования покрытого песком оргстекла для «наглядной» иллюстрации заявления о том, что бритвенное лезвие сможет побрить и наждачную бумагу. В США к выходящей за рамки закона относится реклама, которая, в принципе, может ввести потребителей в заблуждение, даже если никто не окажется обманутым. К примеру, нельзя рекламировать шестимесячные защитные свойства воска для пола, если они не свойственны обычным условиям эксплуатации, или меньшую калорийность диетического хлеба, обеспеченную только тем, что он разрезан на более тонкие ломтики. Проблема в том, как различить обман и «дутую рекламу» — обычное преувеличение, которому заведомо никто не поверит и которое не запрещено законом.

«Splenda» против «Equal»

Рекламный лозунг искусственного подсластителя «Slenda», «Сделан из сахара и поэтому имеет вкус сахара», содержал дополнение «но не является сахаром», написанное мелким шрифтом. Первоначально *McNeil Nutritionals*, производитель «Splenda», действительно изготавливала свой подсластитель из сахарного тростника, но затем выжигала его в процессе производства. Однако *Merisant*, производитель «Equal», утверждала, что реклама «Splenda» сбивает потребителей с толку, так как они решают, что продукт «из сахара» является более полезным, чем продукт, изготовленный из аспартама — основного ингредиента «Equal». В документах, представленных в суде истцом, убедительно доказывалось, что восприятие потребителями «Splenda» как «не искусственного подсластителя» было главным успешным результатом маркетинговой кампании, начатой в 2003 г. В результате «Splenda» стала лидером в категории заменителей сахара. Рыночная доля «Splenda» достигала 60%, в то время как у «Equal» и у «Sweet'N Low» она составляла по 14%, Хотя в конце концов *McNeil* выполнила решение суда и выплатила *Merisant* конкретно не названную, но «значительную» сумму компенсации, а также изменила свою рекламу, изменить сложившееся представление потребителей о «Splenda» как о «сделанном из сахара, но не содержащем сахара» продукте было уже практически невозможно.[22]

В США запрещается реклама-приманка, которая завлекает покупателей ложными обещаниями. Допустим, торговец рекламирует швейные машинки по цене $149. Когда потребители пытаются купить рекламируемую машинку, торговец не отказывает в ее продаже, но делает все, чтобы переключить внимание покупателя на более дорогую модель: преуменьшает ее свойства, демонстрирует неисправный образец или назначает неприемлемые сроки доставки.[23]

Реклама может играть и более позитивную роль в обществе. Некоммерческая организация *Ad Council* использует лучших специалистов рекламной индустрии для создания и распространения социальной рекламы некоммерческих и государственных агентств. С момента создания своих первых плакатов «Покупай военные облигации» *Ad Council* в течение многих десятилетий неизменно обращалась к самым острым социальным проблемам. В своей недавней рекламе она использовала популярных актеров, снявшихся в фильме «Улица Сезам», для того, чтобы приучать детей чаще мыть руки во избежание заражения опасным вирусом гриппа H1N1.[24]

ВЫБОР СРЕДСТВ ИНФОРМАЦИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ

После выбора рекламного обращения рекламодатель должен определить средства его распространения. На этом этапе решаются вопросы

желаемого охвата аудитории, частоты и уровня воздействия рекламы; выбираются основные типы средств информации и конкретные рекламоносители; принимаются решения о графике и о географии выхода рекламы. Впоследствии результаты принятых решений необходимо оценить на предмет их эффективности.

РЕШЕНИЯ ОБ ОХВАТЕ АУДИТОРИИ, ЧАСТОТЕ И УРОВНЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ РЕКЛАМЫ

Выбор средств информации — это поиск наиболее экономически эффективных каналов распространения рекламы, способных обеспечить необходимое число контактов нужного типа с целевой аудиторией. Что подразумевается под необходимым числом контактов? Предполагается, что рекламодатель планирует добиться определенного отклика целевой аудитории, например определенного уровня пробных покупок. Последний будет зависеть в том числе и от уровня осведомленности аудитории о торговой марке. Допустим, что показатель пробных покупок возрастает с уменьшающейся скоростью в зависимости от изменения уровня осведомленности аудитории (рис. 18.2, *а*). Если рекламодатель планирует получить показатель пробных покупок, соответствующий величине Т*, ему необходимо достичь уровня осведомленности о марке, соответствующего показателю А*.

Далее необходимо определить, какое число контактов Е* обеспечит требуемый уровень осведомленности, т. е. А*. Воздействие числа контактов с рекламой на осведомленность аудитории зависит от охвата аудитории, частоты контактов (показов обращений) и силы их воздействия.

- **Охват аудитории (R)** — это количество человек или домохозяйств, как минимум один раз за определенный период времени контактирующих с конкретным носителем рекламы.
- **Частота контактов (F)** характеризует, сколько раз за тот же период времени индивид или семья контактировали с данным обращением.
- **Сила воздействия (I)** представляет собой качественную оценку контакта через данный носитель рекламы (так, реклама продовольственного товара в журнале «Bon Appetite» оказывает более сильное влияние на целевую аудиторию, чем та же реклама, размещенная в журнале «Fortune»).

На рис. 18.2, *б* представлена взаимосвязь показателей осведомленности аудитории и охвата. Чем больше охват аудитории, частота контактов и сила воздействия, тем выше будет уровень осведомленности о торговой марке. Данные величины определенным образом связаны между собой. Допустим, общий рекламный бюджет составляет $1 млн, а средняя стоимость тысячи контактов среднего качества равна $5. Это означает, что рекламодатель может рассчитывать на 200 млн контактов ($10 000 : ($5/1000 человек)). Если рекламодателю необходимо обеспечить среднюю частоту контактов, равную 10, в пределах данного бюджета он может охватить 20 млн человек (200 млн контактов : 10). Но если планируется использовать более качественные носители рекламы со стоимостью охвата 1 тыс. человек, равной $10, охват составит только 10 млн человек, иначе придется уменьшать частоту контактов.

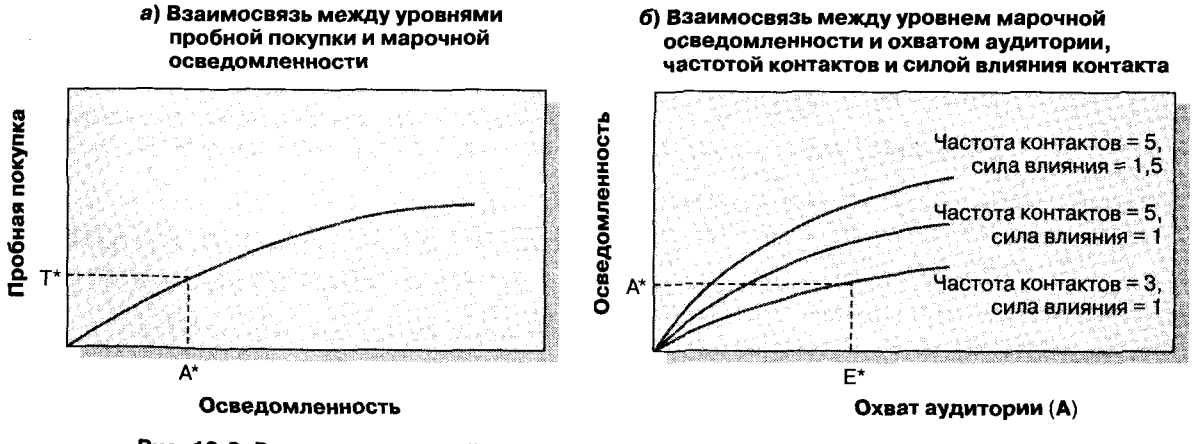


Рис. 18.2. Взаимосвязи уровней пробной покупки, осведомленности и охвата аудитории

Взаимосвязь охвата аудитории, частоты контактов и силы воздействия отражена в следующих концепциях:

- **Общее число контактов (*E*)** равно охвату аудитории, умноженному на частоту контактов, т. е $E = R \times F$. Этот показатель называется валовым оценочным коэффициентом (*gross rating point*, GRP). Если рекламоноситель охватывает 80% семей при средней частоте контакта, равной 3, можно сказать, что GRP такого медиаплана составляет 240 пунктов (80 × 3). Если GRP другого медиаплана составляет 300 пунктов, то говорят, что он весомее, но как именно этот «вес» делится на охват аудитории и частоту контактов, сказать невозможно.
- **Средневзвешенное число контактов (*WE*)** равно охвату аудитории, умноженному на среднюю частоту контактов и на среднюю силу воздействия, т. е. $WE = R \times F \times I$.

В ходе медиапланирования необходимо рассчитать наиболее экономически эффективное сочетание показателей охвата, частоты и силы воздействия. Наибольшее значение охват аудитории имеет: в рекламной кампании, предваряющей выведение на рынок новой продукции; в рекламе фланговых торговых марок; в расширении семейства известной марки; в рекламе редко приобретаемых торговых марок или в ситуации неопределенности целевого рынка. Частота контактов занимает ведущее положение при наличии сильных конкурентов, сложности рекламной идеи, высоком уровне сопротивления потребителей или коротком цикле потребления.[25]

Многие рекламодатели считают, что для реального воздействия рекламы на целевую аудиторию необходимо высокое число контактов. Другие сомневаются в полезности высокой частоты. Они считают, что после того, как человек несколько раз увидит одну и ту же рекламу, он либо откликается на нее, либо раздражается, либо перестает обращать на нее внимание.

Еще один аргумент в пользу повторений — забывание. Отчасти цель повторов заключается как раз в том, чтобы освежить в памяти рекламное обращение. Чем быстрее забывается информация, связанная с маркой, товарной категорией или содержанием рекламного обращения, тем более оправдано увеличение количества повторов. Но простого повторения недостаточно: реклама устаревает, и внимание к ней притупляется. Рекламодатели должны не повторять одну и ту же рекламу, выбравшую свой ресурс, а настоять на ее обновлении.[26] *GEICO* обеспечила успех своей рекламе за счет регулярных обновлений и своих кампаний и способов их реализации.

GEICO

Окупились ли те сотни миллионов долларов, которые *GEICO* потратила на свою телевизионную рекламу? Уоррен Баффет, директор *Berkshire Hathaway* — материнской компании *GEICO*, — считает, что да. Он заявил акционерам, что собирается потратить на рекламу *GEICO* миллионы! *GEICO* более чем вчетверо увеличила за минувшие годы свои доходы, с $3 млн в 1998 г. до $13 млрд в 2009 г., став самым быстрорастущим автостраховщиком в США. Компания направляет своих агентов непосредственно к клиентам, вооружив их следующим лозунгом: «15 минут могут помочь вам сэкономить 15% стоимости вашей автостраховки». Партнерство с *The Martin Agency* позволило *GEICO* осуществить несколько удачных телевизионных рекламных кампаний, подчеркивавших разные достоинства ее торговой марки. В популярном телеролике, обыгрывавшем заявление *GEICO* о том, что ее веб-сайт «настолько прост, что им мог бы пользоваться пещерный человек», изображались неандертальцы, негодовавшие по поводу предубеждения в отношении их умственных способностей. В другой серии роликов говорящий геккон Гекко убеждал зрителей в надежности страховых полисов *GEICO*. В третьей кампании под общим названием «Риторические вопросы» демонстрировалась очевидность того факта, что *GEICO* экономит своим клиентам немалые деньги. Все эти кампании дополняли друг друга и способствовали общему успеху рекламных усилий *GEICO*. Сейчас *GEICO* распространяет в телеэфире столько сообщений о выгодности своих автостраховок, что реклама ее конкурентов на этом фоне становится совершенно незаметной.[27]

ВЫБОР ОСНОВНЫХ ТИПОВ СРЕДСТВ ИНФОРМАЦИИ

Специалист по медиапланированию должен знать возможности по охвату, частоте и воздействию на потребителей основных типов рекламоносителей. Основные типы средств информации вместе с их стоимостью, преимуществами и ограничениями описаны в табл. 18.1

Выбор необходимых средств информации проводится с учетом таких переменных, как предпочтения целевой аудитории, характеристики товара, характеристики рекламного обращения и стоимость.

Таблица 18.1

Характеристики основных типов средств информации

Носитель	Преимущества	Ограничения
Газеты	Гибкость; своевременность; высокий уровень охвата местного рынка; высокое признание; высокий уровень доверия	Недолговечность; низкое качество печати; небольшая вторичная аудитория
Телевидение	Сочетание движущегося изображения и звука; обращение непосредственно к чувствам; высокий уровень внимания; высокая степень охвата	Высокая абсолютная стоимость; перегруженность эфира рекламой; кратковременность контакта; невысокая избирательность по отношению к аудитории
Прямая почтовая реклама	Избирательность по отношению к аудитории, гибкость, отсутствие рекламной конкуренции в пределах одного носителя; адресный характер	Относительно высокая стоимость; устоявшийся имидж «макулатуры»
Радио	Массовость, высокая степень избирательности по географическому и демографическому признаку; низкая стоимость	Только звуковая подача информации; привлекает меньше внимания по сравнению с телевидением; отсутствие стандартных тарифов; кратковременность контакта
Журналы	Высокая степень избирательности по географическому и демографическому признаку; доверие и престиж; высококачественная печать; долговечность; большая вторичная аудитория	Большой перерыв между приобретением рекламной площади и выходом рекламы; потери при невостребованном тираже; отсутствие гарантированного размещения
Наружная реклама	Гибкость; высокий показатель повторных контактов; низкая стоимость; невысокая конкуренция	Ограниченная избирательность по отношению к аудитории; творческие ограничения
Телефонные справочники	Высочайшая степень охвата местного рынка; высокий уровень доверия; низкая стоимость; широкий охват аудитории	Высокая конкуренция; большой перерыв между приобретением рекламной площади и выходом рекламы; творческие ограничения
Информационные бюллетени	Очень высокая избирательность по отношению к аудитории; полный контроль; интерактивные возможности; относительно низкая стоимость	Затраты могут выйти из-под контроля
Рекламные брошюры	Гибкость; полный контроль; способность усилить рекламное обращение	Перепроизводство может привести к росту затрат
Телефон	Много пользователей; возможность установить индивидуальный контакт	Относительно высокая стоимость (если только не привлекаются добровольцы)
Интернет	Высокая избирательность по отношению к аудитории; возможности интерактивного контакта; относительно низкая стоимость	Относительно новое средство информации, из-за этого число пользователей в некоторых странах невелико

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СРЕДСТВА РЕКЛАМЫ

Происходящее в последние годы снижение эффективности рекламы в традиционных масс-медиа вынуждает рекламодателей уделять все больше внимания альтернативным средствам рекламы.

НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА. Наружная реклама — это целая категория, включающая много разных вариантов рекламных форм. Стремясь привлечь внимание потребителей, фирмы создают творческую рекламу и размещают ее в самых неожиданных местах. Логика такого подхода состоит в том, что лучше всего контактировать с людьми там, где они бывают: на работе, в местах отдыха, ну и, конечно, в магазинах. Из разновидностей наружной рекламы стоит выделить рекламные щиты, рекламу в общественных местах, размещение товаров в сюжетах и рекламу в местах покупок.

Рекламные щиты (билборды). За годы своего существования рекламные щиты претерпели ряд конструктивных изменений и теперь представляют собой яркие движущиеся имеющие фоновую подсветку озвученные конструкции, на которых размещаются выполненные цифровым способом изображения, иногда даже трехмерные.[28] В Нью-Йорке на крышках люков появились изображения чашек с дымящимся кофе «Folgers»; в Бельгии *eBay* наклеивала на пустые витрины стикеры с надписью «Ушли на *eBay*»; а в Германии мнимые работники, тяжко трудящиеся внутри торговых автоматов, банкоматов и фотокиосков, призывали обращаться на веб-сайт одного из немецких бюро по трудоустройств, заявляя: «Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на не подходящую вам работу».[29]

Новая методика измерений «Eyes on» позволяет маркетологам лучше понимать, кто в действительности увидел их наружную рекламу.[30] Удачно установленный билборд способен заметно повлиять на продажи. Таиландская фирма *Chang Soda* может позволить себе установку всего одного цифрового билборда. Для максимизации воздействия этого билборда на окружающих она установила на нем огромную бутылку с пузырящимся прохладительным напитком. Распространение устной информации об этом необычном рекламном щите позволило фирме пятикратно увеличить сбыт своей продукции — с 200 тыс. до 1 млн бутылок.[31]

Мощное креативное послание способно выделиться среди многочисленных других рекламных образов. Программа наружной рекламы *Snickers* предусматривала использование билбордов и рекламных конструкций на крышах такси с рекламными текстами, обыгрывавшими выгоды товара и характерные особенности конкретного места, например, «Satisflying» в аэропорту, «Transfer to the Ate Train» в метро и «Snackonomics» на крышах такси на Уолл-стрит.[32]

Реклама в общественных местах. Традиционная телевизионная и печатная реклама порой размещается в необычных местах: в кинотеатрах, на борту авиалайнеров, в холлах и лифтах гостиниц, а также в учебных заведениях, на спортивных аренах, в офисах и прочих общественных местах.[33] Рекламные постеры можно встретить где угодно. Транзитная реклама — на автобусах, электропоездах, в метро — существует уже много лет, но сейчас превращается в выгодный способ охвата работающих женщин. Другой рекламоноситель, популярность которого быстро растет, — «городская мебель»: автобусные остановки, киоски, прочие места скопления людей.

Современный рекламодатель может разместить рекламу на чем угодно: на урнах для мусора, на стойках велосипедных стоянок, на парковочных счетчиках, на лентах выдачи багажа в аэропортах, в лифтах, на заправочных колонках на АЗС, на дне лунок для гольфа, на упаковках еды, что выдается авиапассажирам. Супермаркеты предлагают размещать рекламу на крошечных ярлычках, что клеятся на бананы и яблоки. Можно даже купить рекламное место в туалете, прямо на кабинках или над писсуарами — согласно одному исследованию, эти места офисные работники посещают в среднем по 3–4 раза в день, проводя там примерно по 4 минуты за раз.[34]

Размещение товаров в сюжетах. Под размещением товаров в сюжетах (продакт-плейсмент, *product placement*) ранее подразумевалось намеренное включение марочных товаров в сюжеты фильмов, а теперь сюда входят все типы телепередач.[35] За то, чтобы товар «засветился» в фильме или на телевидении, фирмы платят от $50 тыс. до $100 тыс., а иногда и больше. Точная сумма зависит от объема и характера демонстрации бренда. Иногда размещение в сюжете является частью более масштабного соглашения компании-рекламодателя с телеканалом, но чаще осуществляется при участии небольших специализированных агентств, имеющих связи с теми, кто занимается реквизитом, дизайнерами сцены, исполнительными продюсерами.

Некоторые фирмы добиваются бесплатного размещения, поставляя свою продукцию снимающей фильм кинокомпании (к примеру, *Nike* не платит за продакт-плэйсмент, но предоставляет обувь, куртки, сумки и т. п.). Иногда фирмам везет, и они попадают в сюжет просто потому, что он как раз им и посвящен.[36]

Staples и «The Office»

Когда *Staples* вывела в 2006 г. на рынок устройства для уничтожения ненужных документов «MailMate» стоимостью $69,99, она заключила соглашение о его использовании в двух эпизодах популярного тепесериала «The Office». В первом эпизоде персонаж по имени Кевин Мелоун получал задание уничтожать ненужные документы с помощью «MailMate»; в другом эпизоде был показан рабочий в *Staples* — персонаж по имени Дуайт Шрут. Сценарист и режиссер сериала старались в макси-

мальной степени учесть маркетинговые цели этого товара *Staples*. Для демонстрации небольших размеров устройства оно было помещено на столе Кевина. Чтобы продемонстрировать возможности устройства, Кевин разрезал с его помощью даже свою кредитную карту. Чтобы показать, что устройство можно купить только у *Staples*, Кевин использовал его для резки овощей для салата. Когда коллеги спрашивали Кевина, откуда взялся салат, он коротко отвечал: «*Staples*».

Некоторые эксперты критикуют продакт-плейсмент за то, что он вынуждает авторов фильмов и передач сообщать больше информации о рекламодателях, представляющих свой товар.

Реклама в местах покупок. Как отмечалось в гл. 16, **в местах совершения покупок** существует масса способов для коммуникации с потребителями. Реклама в местах покупок привлекательна тем, что, как показывают многочисленные исследования, во многих товарных категориях окончательные решения о покупке принимаются в основном в магазинах. По некоторым данным, так принимаются 74% всех решений о покупках.[37]

Внутримагазинная реклама включает рекламу на тележках, в проходах, на стеллажах, а также такие виды продвижения, как демонстрация, раздача образцов, автоматическая печать купонов.[38] Некоторые супермаркеты продают площади прямо на полу для размещения логотипов и экспериментируют с говорящими прилавками. В Америке развита система внутримагазинного радио: специальные радиостанции, во многом напоминающие FM-каналы, транслируют свои передачи (музыку в выбранном магазином формате, советы покупателям) и рекламу в тысячах продовольственных магазинов и аптек. Большие телевизионные экраны, установленные в некоторых магазинах, позволяют показывать на них рекламные ролики рекламодателей.[39]

SMART Network в Wal-Mart

Wal-Mart, один из пионеров внутримагазинной рекламы, заменил в 2008 г. свою систему «Wal-Mart TV» на новую телевизионную сеть «SMART». Эта сеть позволяет *Wal-Mart* осуществлять мониторинг и контроль изображений на 27 тыс. экранах в 2700 магазинах по всему миру, обеспечивая каждые четыре недели охват 160 млн зрителей. Ее «тройной подход» предусматривает показ рекламы на большом экране при входе в магазин, затем на экране в отделе товаров данной категории и, наконец, на небольших экранах в каждом проходе между полками с товарами. Эта реклама на небольших экранах стоит недешево. Рекламодатели выкладывают по $325 тыс. за показ рекламного ролика в продовольственном отделе на протяжении двухнедельного цикла и по $650 тыс. за четырехнедельный показ рекламы в отделе косметики и товаров личной гигиены. Пятисекундная реклама, показываемая на большом экране при входе каждые две минуты в течение двух недель, обходится рекламодателю в $80 тыс., а десятисекундные ролики, показываемые два раза каждые шесть минут по всей сети, стоят $50 тыс. в неделю. Соотнося моменты совершения покупок с периодами показа рекламы, *Wal-Mart* может оценить, в какой степени реклама способствует росту продаж в каждом отделе (в среднем на 7% в отделе бытовой электроники и на 28% в отделе косметики и товаров личной гигиены) и по каждому типу товаров (на 7% для товаров на этапе зрелости и на 18% для сезонных товаров).

ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СРЕДСТВ ИНФОРМАЦИИ. Альтернативные средства информации представляют для фирм ряд интересных возможностей. Сегодня реклама может быть везде, где у потребителей есть несколько свободных минут или даже секунд для того, чтобы ее заметили. Главное достоинство нетрадиционных медиа в том, что они позволяют очень точно выйти на целевую аудиторию, причем в силу обстановки, в которой происходит контакт — аудитория оказывается «плененной», — охват этот с экономической точки зрения зачастую оказывается эффективным. Сообщение должно быть простым и прямым. Наружную рекламу ведь не зря называют «продажей за 15 секунд». Если подойти к вопросу стратегически, наружная реклама нередко эффективнее в плане усиления осведомленности или подкрепления имиджа торговой марки, чем создание новых марочных ассоциаций.

Нестандартно размещенная реклама, призванная прорваться сквозь информационный хаос, может быть воспринята как навязчивая, назойливая. Видя рекламу там, где ее обычно быть не должно — в школах, на автомобилях полиции, в приемных врачей, — потребители могут отреагировать совсем не так, как хотелось бы рекламодателю.

Однако не все потребители негативно относятся к изобилию рекламы. По словам одного из консультантов по маркетингу, «дети до 18 лет об этом даже не задумываются. Бренды, марочный товар для них — это обычная среда обитания». Возможно, из-за вездесущности рекламы потре-

бители сегодня уже меньше раздражаются при виде нетрадиционных медиа, чем раньше.

Проблема с нетрадиционными средствами информации состоит в демонстрации их охвата и эффективности при помощи достоверных, независимых исследований. Для того, чтобы маркетинговые затраты на нетрадиционные средства информации могли оправдать себя, они должны оказывать на потребителей положительное влияние. Однако у маркетологов всегда есть возможности креативного размещения рекламы бренда перед глазами потребителей, как показал опыт использования разработанной *McDonald's* новой игры «Потерянное кольцо».[40] Во вставке «Маркетинг изнутри: игры с брендами» рассматривается роль игр в маркетинге.

McDonald's и «Потерянное кольцо»

McDonalds как официальный спонсор Олимпийских игр в Пекине 2008 г., разработал многогранную маркетинговую программу. Стремясь привлечь внимание молодежи, не реагирующей на уловки традиционных медиа, *McDonald's*, его маркетинговое агентство *AKDA* и известный разработчик игр Джейн Макгонигал создали глобальную, многоязычную игру «Потерянное кольцо». Эта виртуальная игра строилась вокруг фигуры вымышленной участницы Олимпийских игр Ариадны, живущей в параллельном нам мире, и онлайновой команды атлетов со всего мира, стремящейся раскрыть секреты участников античных Олимпиад. Эта игра, тактично спонсировавшаяся *McDonald's*, началась 29 февраля 2008 г. с отправки согласившимся принять в ней участие 50 блогерам специальных пакетов. В каждом пакете был плакат 1920 г. на олимпийскую тему и другие загадочные предметы, содержащие неявную ссылку на TheLostRing.com. Почти 3 млн человек в более чем 100 странах приняли участие в этой игре, завершившейся 24 августа 2008 г., в последний день Олимпиады. В 2008 г. игра была удостоена главной премии журнала «Adweek» в категории WOM-маркетинга.

ВЫБОР КОНКРЕТНЫХ РЕКЛАМОНОСИТЕЛЕЙ

В каждом отобранном типе средств информации специалист по медиапланированию должен выбрать наиболее экономически эффективные рекламоносители. Например, рекламодатель, решив приобрести 30 секунд рекламного времени на вещательном телевидении, может заплатить около $100 тыс. за время в новом телешоу, более $400 тыс. за время в популярной передаче, выходящей в прайм-тайм, такой как «Скорая помощь» или «Американский кумир», или свыше $2,5 млн за рекламу в финале кубка по американскому футболу «Super Bowl».[41] Выбор более чем серьезный, потому как в 2007 г., например, производство 30-секундного телевизионного ролика обходилось в среднем в $342 тыс.[42] Таким образом, один показ по телевидению может стоить дороже того, что, собственно, показывают!

Делая выбор, специалисты по медиапланированию опираются на данные специальных исследовательских служб, которые анализируют размеры и состав аудиторий, стоимость размещения рекламных обращений.

Для конкретного рекламоносителя рассчитывается стоимость охвата 1 тыс. человек. Если полностраничное полноцветное объявление в журнале «Sport Illustrated» стоило в 2010 г. $350 тыс., а круг его читателей оценивается в 3,15 млн человек, то стоимость охвата 1 тыс. человек равна приблизительно $11,20. То же самое объявление в журнале «Time» стоит $500 000 тыс., но охватывает 4,255 млн человек, т. е. стоимость охвата 1 тыс. читателей составит $11,90. Затем журналы классифицируются по стоимости охвата 1 тыс. человек, и предпочтение отдается изданиям с наиболее низким показателем. Журналы часто сами составляют «профиль читателя» для рекламодателей, описывая такие характеристики своей аудитории, как возраст, размеры дохода, место жительства, семейное положение, виды досуга и т. д.

Показатель стоимости охвата 1 тыс. человек корректируется с учетом нескольких факторов. Во-первых, необходимо сделать поправку на *качество аудитории*. Если журнал с рекламой детского лосьона читают 1 млн молодых матерей, показатель ценности контакта будет равняться 1 млн, но если журнал читают 1 млн тинейджеров, его ценность становится практически нулевой. Во-вторых, ценность контакта зависит от *уровня внимания аудитории*. Читатели журнала «Vogue», например, обращают на рекламу больше внимания, чем читатели «Newsweek».[43] В-третьих, ценность контакта определяется *качеством издания* (его престижностью, доверием к публикуемым материалам). Люди охотнее верят телевизионной или радиорекламе и испытывают более позитивные чувства по отношению к рекламируемой марке, если реклама размещается в их любимой передаче.[44] И в-четвертых, на значение ценности контакта влияют *политика журнала по размеще-*

Маркетинг изнутри

Игры с брендами

Более половины американцев старше 18 лет играют в видеоигры, а каждый пятый играет ежедневно. Кроме того, в видеоигры играют практически все подростки (97%) и 40% женщин. По-видимому, женщины предпочитают головоломки и коллективные игры, а мужчин привлекают игры с конкуренцией или игры, моделирующие ситуации. С учетом стремительного роста популярности игр многие рекламодатели решили поставить их себе на пользу.

Разработка добротной «рекламной игры» может стоить от $100 тыс. до $500 тыс. В игру можно играть на домашней странице веб-сайта спонсора, на игровых порталах или даже в таких общественных местах, как рестораны. *7-Up, McDonald's* и *Porshe* открыто присутствуют в видеоиграх, разработанных ими в рекламных целях. *Honda* разработала игру, позволяющую игрокам выбрать автомобиль «Honda» и носиться на нем по улицам города, украшенным логотипом компании. В первые три месяца в эту игру сыграли 78 тыс. человек в среднем по 8 минут каждый. Затраты на тысячу контактов (CPM) у этой игры составили $7. Для сравнения: CPM телевизионного рекламного ролика, показанного в прайм-тайм, составляет $11,65. Маркетологи собирают данные о ценных покупателях, зарегистрировавшихся на веб-сайте, и часто просят у них согласия на рассылку e-mail. Из числа тех, кто играл в созданную при поддержке *Ford* игру, рекламировавшую «Ford Escape», на получение e-mail согласились 54% участников.

Маркетологи также играют заметную роль в популярных видеоиграх. В игре «Test Drive Unlimited» игроки могут взять паузу в гонках, отправиться за покупками и встретить по дороге минимум десяток реальных брендов, таких как «Lexus» и «Hawaian Airlines». Ведущие рекламодатели, в том числе *Apple, Procter & Gamble, Toyota* и *Visa*, также начинают осваивать этот канал рекламы. Исследования показывают, что игроки в целом позитивно воспринимают рекламу и ее влияние на сам процесс игры. По данным одного исследования, 70% игроков считают, что присутствие рекламы «добавляет игре реализма» и делает ее более «клёвой».

Источники: "In-Game Advertising Research Proves Effectiveness for Brands across Categories and Game Tittles", www.microsoft.com, June 3, 2008; Amanda Lenhart, "Video Games: Adulta Are Players Too". Pew Internet & American Life Project, www.pewresearch.org, December 7, 2008.

нию рекламы и дополнительные услуги (такие, как наличие региональных или специализированных изданий и время исполнения заказа).

При выборе рекламоносителей все чаще используются более сложные критерии эффективности, на основе которых создаются математические модели оптимального использования средств информации. Многие рекламные агентства пользуются компьютерными программами, а затем проводят дальнейшую оценку их выбора по субъективным факторам.[45]

РЕШЕНИЯ О ГРАФИКЕ И ГЕОГРАФИИ ВЫХОДА РЕКЛАМЫ

При выборе рекламоносителей компании-рекламодатели сталкиваются с проблемой макро- и микропланирования. *Проблема макропланирования* состоит в построении графика выхода рекламы с учетом сезонных колебаний продаж и цикла деловой активности. Предположим, что 70% продаж изделия приходится на период июнь-сентябрь. При размещении рекламы у фирмы есть три варианта: проведение «сезонной» рекламной кампании, «вне сезона» или постоянно в течение года.

Проблема микропланирования заключается в необходимости максимизации воздействия рекламных расходов в краткосрочном периоде. Предположим, фирма приняла решение о финансировании в сентябре 30 радиороликов. На рис. 18.3 представлено несколько возможных графиков их выхода. По вертикали представлены различные временные периоды размещения рекламы в течение месяца: она может быть концентрированной («взрывная» реклама), распределенной непрерывно или прерывисто на протяжении всего месяца. По горизонтали обозначена частота повторения рекламных обращений: равномерная, возрастающая, снижающаяся или изменяющаяся.

Эффективность графика выхода будет зависеть от целей коммуникации и природы товара, целевых покупателей, каналов распределения

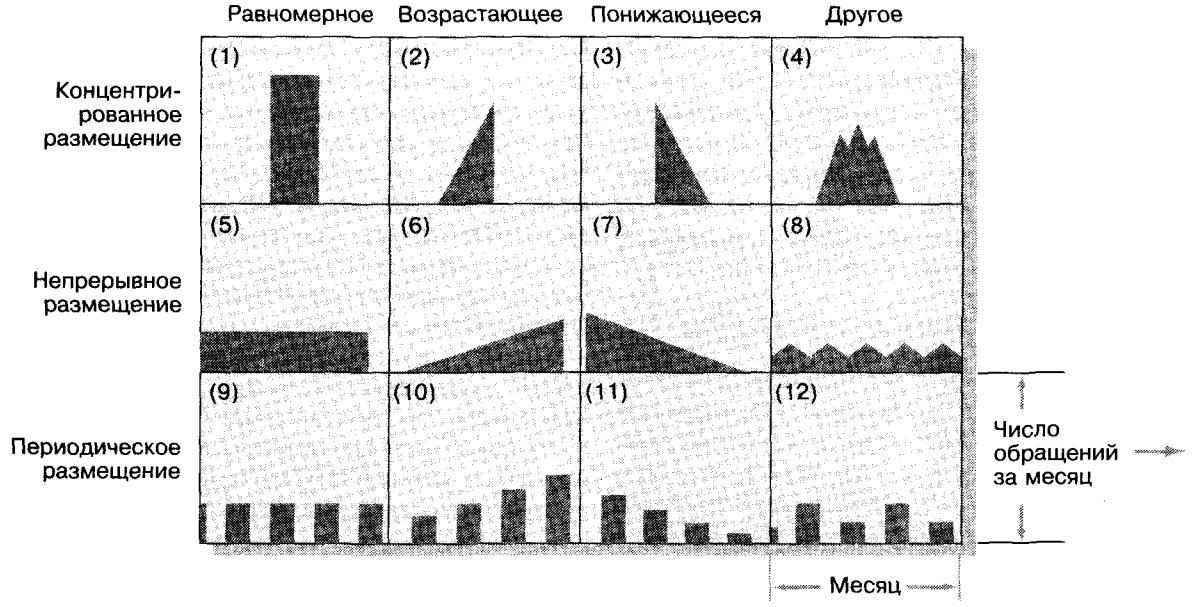


Рис. 18.3. Классификация образцов размещения рекламы во времени

и других маркетинговых факторов. При определении срока выхода рекламы следует учитывать три фактора. *Текучесть покупателей* выражает скорость появления на рынке новых покупателей; чем выше этот показатель, тем продолжительнее должна быть реклама. *Частота покупок* — это количество покупок, которые совершает один среднестатистический покупатель в течение заданного периода времени; чем выше частота покупок, тем меньше должны быть паузы между выходами рекламы. *Скорость забывания* — это скорость, с которой покупатели забывают о торговой марке; чем она выше, тем более постоянной должна быть реклама.

При выводе на рынок нового товара перед рекламодателем стоит проблема выбора между непрерывным, концентрированным, периодическим и пульсирующим размещением рекламы.

- **Непрерывность** достигается равномерным размещением рекламных обращений в течение периода. Как правило, рекламодатели используют непрерывную рекламу в случае расширения рынка, для часто приобретаемых товаров и для привлечения четко определенных категорий покупателей.
- **Концентрация** предполагает использование всего рекламного бюджета в течение ограниченного периода. Такая схема целесообразна для рекламы товаров, срок реализации которых ограничен одним сезоном или какой-либо датой (обычно праздничной).
- **Периодическая реклама** означает размещение рекламных объявлений в течение некоторого периода, за которым следует сезонная пауза, после которой реклама возобновляется. Данная схема используется при ограниченном рекламном бюджете, относительно редком цикле покупок, при рекламировании сезонных товаров.
- **Пульсирующая реклама** — это непрерывное рекламирование товара с периодическим чередованием низкой и высокой активности выхода обращений. Данный вид рекламы сочетает элементы непрерывности и периодичности и является компромиссной стратегией размещения рекламы.[46] Сторонники пульсирующей рекламы считают, что она обладает наибольшей силой воздействия на аудиторию и позволяет уменьшить рекламный бюджет.

Компания распределяет рекламный бюджет не только во времени, но и в пространстве. Рекламодатель совершает «общенациональную закупку», если размещает объявления на национальных каналах телевидения или в распространяемых по всей стране журналах. Приобретение времени на нескольких рынках региональных телевизионных каналов или печатных изданий

относится к «точечной закупке» времени у региональных станций. Такие региональные рынки называют *зонами преобладающего влияния* (*area of dominant influence, ADI*), *или особыми рыночными зонами* (*designated market area, DMA*). Территориально охват рекламного обращения составляет 40–60 миль от центра города. Реклама в местных газетах и на радиостанциях, а также наружная реклама называется «локальной закупкой».

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

Хорошее планирование и управление рекламой предполагают оценку эффективности. Большинство рекламодателей пытается оценивать коммуникативный эффект рекламы, т. е. ее потенциальное влияние на уровень осведомленности о товаре, на знание или предпочтение. В дополнение к коммуникационному рекламодатели хотели бы также знать характер коммерческого эффекта рекламы.

ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНОГО ЭФФЕКТА. Исследование коммуникативного эффекта направлено на определение эффективности воздействия рекламы на потребителя. Такое исследование (его называют также *тестированием рекламы*) может проводиться как до размещения рекламного объявления, так и после его публикации или трансляции. В табл. 18.2 описаны некоторые методы тестирования рекламы.

Критики предварительного тестирования рекламы утверждают, что агентства могут создавать обращения, эффективные в ходе тестов, но не в «боевых» условиях рынка. Сторонники этого похода, напротив, считают, что предварительное тестирование дает полезную диагностическую информацию, хотя и рекомендуют дополнять его другими методами. Известно, что компания *Nike*, которую считают одним из лучших рекламодателей в мире, почти не проводит предварительного тестирования рекламы.

Многие рекламодатели проводят также постесты — исследования после проведения рекламой кампании, направленные на оценку ее общего коммуникативного эффекта. Если фирма надеялась увеличить уровень осведомленности о торговой марке с 20 до 50%, а добилась лишь показателя 30%, это значит, что рекламный бюджет недостаточен, качество рекламных обращений низко, либо были проигнорированы другие важные факторы.

ИССЛЕДОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОГО ЭФФЕКТА. Как изменится объем продаж, если реклама обеспечивает рост осведомленности потребителей о торговой марке на 20% и предпочтения этой марки на 10%? Оценить коммерческий эффект рекламы в целом значительно труднее, чем ее коммуникативный эффект. На уровень сбыта влияют многие факторы: характеристики товара, его цена и наличие в продаже, а также действия

Таблица 18.2

Методы исследования рекламы

Печатные объявления
Исследовательские службы *Starch* и *Gallup & Robinson* — лидеры в области предварительного тестирования рекламы в журналах. Журналы распространяются среди потребителей, а затем проводится опрос респондентов относительно размещенной в них рекламы. Для оценки рекламы используются тесты на запоминание и узнавание
Радио- и телереклама
Тесты в домашней обстановке: видеокассеты или файлы с рекламными роликами направляются по месту жительства целевых потребителей
Тесты с помощью трейлеров: трейлер устанавливают в торговом центре, где покупателям демонстрируют товары и дают возможность выбрать ряд торговых марок (нужного товара). Покупателям показывают рекламные ролики и раздают купоны, которые можно использовать в том же торговом центре. Результаты возврата купонов позволяют оценить степень влияния рекламы на поведение покупателей
Тесты в кинозалах: потребителей приглашают на просмотр планируемых для показа телесериалов и рекламы. До начала сеанса проводится опрос потребителей относительно предпочитаемых ими торговых марок в различных товарных категориях. По окончании сеанса потребителям вновь предлагают назвать предпочитаемые ими марки. Смена предпочтений указывает на силу убеждения рекламных обращений
Эфирные тесты: набранные респонденты смотрят на обычном телеканале передачу, в которой транслируются тестируемые ролики; респонденты также могут набираться из числа тех, кто просмотрел такую передачу по собственному желанию. Предметом опроса служат воспоминания респондентов об увиденной рекламе

конкурентов. Чем этих факторов меньше и чем проще их контролировать, тем легче оценить влияние рекламы на сбыт. Проще всего оценить влияние рекламы на объем продаж при проведении прямого маркетинга, сложнее всего — при использовании рекламы, направленной на формирование имиджа фирмы или торговой марки.

Компании, как правило, заинтересованы в оценке произведенных рекламных расходов (были ли они выше необходимых или оказались недостаточными). Один из вариантов решения этого вопроса приведен на рис. 18.4.

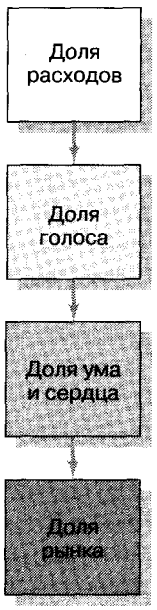


Рис. 18.4. Формула оценки воздействия рекламы на объем продаж

Доля рекламных расходов фирмы обусловливает некоторую *долю голоса* (т. е. процент рекламы товара данной фирмы во всей рекламе такого товара), которая, в свою очередь, определяет *долю ума и сердца потребителей* и в конечном счете *рыночную долю* фирмы.

Исследователи пытаются оценить влияние рекламы на объем продаж на основе анализа данных прошлых периодов и с помощью экспериментов. *Ретроспективный подход* заключается в статистическом выведении взаимосвязи объемов продаж и затрат на рекламу в прошлые периоды времени.[47] Другие исследователи для оценки влияния рекламы на объем продаж используют *экспериментальный подход.*

Все большее количество исследователей стремится оценить влияние рекламных расходов на рост объема продаж и не довольствуется измерением только коммуникативного эффекта.[48] *Millward Brown International* в течение многих лет проводила исследования рынка, чтобы помочь рекламодателям определить, действительно ли их реклама идет на пользу их торговым маркам.[49]

СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

Стимулирование сбыта — ключевой элемент маркетинговых кампаний, представляет собой комплекс побудительных приемов, преимущественно краткосрочных, призванных ускорить или увеличить приобретение отдельных товаров или услуг потребителями или торговыми посредниками.[50]

Если реклама дает *повод* для покупки товара, то стимулирование сбыта *поощряет* ее. Стимулирование сбыта включает различные средства *стимулирования потребителей* (распространение образцов, купонов, предложения возврата части стоимости, снижение цен, бонусы, призы, подарки постоянным покупателям, бесплатные пробы, гарантии, привязку к фильмам и т. п., кросс-стимулирование, экспозиции в местах продаж, демонстрации), *стимулирования торговцев* (снижение цен, компенсации за проведение рекламы и выгодное размещение товара, бесплатные товары) и *стимулирования деловых партнеров и службы сбыта* (специализированные выставки и конференции, конкурсы среди торговых представителей, специальная реклама).

ЦЕЛИ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Разные приемы стимулирования сбыта отвечают разным целям. Например, распространение бесплатных образцов поощряет пробные покупки товара потребителями, в то время как бесплатное консультационное обслуживание направлено на укрепление долгосрочных отношений с розничным торговцем.

Торговые предприятия обращаются к стимулированию для привлечения новых покупателей, поощрения постоянных клиентов и повышения количества повторных покупок случайными пользователями. Мероприятия по стимулированию сбыта часто привлекают «перебежчиков», т. е. тех, кто часто меняет свои предпочтения, в первую очередь, обращая внимание на низкую цену товара, его выгодность или «бонусы». Маловероятно, что поощрение способно превратить столь

«меркантильных» покупателей в лояльных пользователей, хотя вероятность последующих покупок все же не исключается.[51]

Стимулирование сбыта на рынке однородных торговых марок может вызвать резкий кратковременный рост продаж, но оказывает незначительное влияние на рост доли рынка компании. На рынке четко различающихся торговых марок стимулирование сбыта может оказать значительное воздействие на изменение рыночных долей поставщиков. Помимо переключения с марки на марку при проведении стимулирования возможен эффект «затаривания»: потребители приобретают товар в большем количестве, чем обычно, запасаясь им впрок. В результате по окончании стимулирования может наступить резкое падение продаж.[52]

СРАВНЕНИЕ РЕКЛАМЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Доля расходов на стимулирование сбыта в бюджетах компаний на протяжении нескольких лет устойчиво росла, хотя в последнее время темпы ее роста замедлились. Повышению этой доли расходов, особенно на потребительском рынке, способствовали несколько факторов. Руководство компаний-поставщиков теперь воспринимает стимулирование сбыта как один из наиболее эффективных инструментов продаж; все больше менеджеров приобретают навыки использования средств стимулирования; менеджеры по товарам находятся под давлением возрастающих требований по увеличению текущих продаж. Кроме этого, увеличилось количество торговых марок; стимулирование сбыта часто используют конкуренты; многие бренды рассматриваются как схожие между собой; потребители ориентируются преимущественно на цену товаров; торговые организации требуют все больше льготных условий; эффективность рекламы снижается из-за растущих издержек, перенасыщенности СМИ рекламой и законодательных ограничений.

Быстрый рост популярности стимулирования сбыта привел к тому, что в этой сфере теперь царит примерно такой же информационный хаос, как и в рекламе. Потребители начинают утрачивать интерес к таким методам стимулирования. Например, если в 1992 г. ритейлеры возместили покупателям рекордное количество купонов — 7,9 млрд, то в 2008 г. их количество возмещенных купонов снизилось до 2,6 млрд. Непрекращающееся предложение купонов, ценовых скидок, специальных условий покупки и премий может также обесценить товар в глазах покупателей. Продажа товаров известных марок по сниженным ценам в течение более чем 30% времени — это уже большой риск. В 2000–2001 гг., в период падения спроса на автомобили, автопроизводители США стали предлагать беспроцентные кредиты и прочие выгодные ценовые условия. Людям это понравилось, но вот отучить их от данной практики оказалось непросто.[53]

Покупатели с устойчивыми предпочтениями обычно не реагируют на выгодные предложения со стороны конкурентов. Реклама оказывает более сильное воздействие на лояльность потребителей, чем стимулирование, хотя иногда можно провести различие между стимулированием за счет добавленной ценности и просто ценовым стимулированием.[54] В своей кампании «Любовь с первого вдоха» фирма *Gain* использовала прямую почтовую рекламу, раздачу в магазине образцов своих духов и телевизионную рекламу на полках с товарами, чтобы побуждать покупателей лично оценивать аромат своей продукции. Такой подход позволил превысить запланированный объем продаж на 500%.[55]

Существуют также свидетельства того, что ценовое стимулирование не способствует устойчивому росту объема продаж в товарной категории в целом. При проведении одного из исследований более 1 тыс. случаев стимулирования было установлено, что окупились лишь 16% из них.[56] Наиболее целесообразно использовать различные виды стимулирования сбыта компаниям, обладающим небольшой долей рынка, поскольку их рекламные бюджеты несопоставимы с расходами лидеров рынка. Не предлагая стимулов торговцам, им трудно пробиться на прилавки; не поощряя потребителя, трудно рассчитывать на пробные покупки. В целях расширения доли рынка второстепенные игроки часто обращаются к ценовой конкуренции, но для лидеров такая политика неэффективна, потому что их рост основывается на расширении товарной категории в целом.

В результате многие производители фасованных потребительских товаров ощущают необходимость применения средств стимулирования сбыта в большем объеме, чем им хотелось бы, хотя прекрасно знают недостатки таких действий: снижение лояльности торговой марке, увеличение чувствительности потребителей к цене,

обесценивание имиджа качественного товара, концентрация на краткосрочном маркетинговом планировании. В одном исследовании мер стимулирования сбыта был сделан такой вывод: «Когда учитываются стратегические недостатки стимулирования сбыта, то становится очевидной необходимость переоценки существующих практик и методов его осуществления».[57]

ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Планируя мероприятия по стимулированию сбыта, компания должна поставить перед собой конкретные цели, выбрать способы стимулирования, разработать соответствующую программу, протестировать ее, провести запланированные мероприятия, проконтролировать этот процесс и оценить его эффективность.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА. Цели стимулирования сбыта вытекают из более широких целей по продвижению и соответственно из базовых целей маркетинга по данному товару. Среди целей стимулирования потребителей — поощрение покупок бóльших партий товаров, поощрение пробных покупок со стороны новых покупателей, переманивание покупателей от конкурентов. В идеале стимулирование потребителей должно оказывать краткосрочное положительное влияние на объем продаж и долгосрочное положительное влияние на марочный капитал.[58] Цели стимулирования торговли могут заключаться в том, чтобы убедить торговцев включить в ассортимент новую марку, увеличить запасы самого товара и сопутствующих товаров, стимулировать закупки в межсезонье, «перебить» предложения конкурентов, сформировать лояльность к торговой марке, увеличить количество торговых точек, в которых представлен товар. Цели стимулирования торгового персонала заключаются в обеспечении поддержки нового товара или новой модели, в активизации поиска потенциальных клиентов и в увеличении объема внесезонных продаж.[59]

ВЫБОР СПОСОБА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. При разработке плана стимулирования сбыта необходимо учитывать тип рынка, цели стимулирования, конкурентную ситуацию на рынке и эффективность каждого конкретного способа стимулирования. Основные приемы стимулирования потребителей приведены в табл. 18.3. Мы различаем *стимулирование со стороны производителей* и *стимулирование со стороны розничных торговцев*. Приведем пример из автомобильной промышленности: в первом случае часто используют зачет стоимости имеющегося автомобиля, подарки тем, кто совершает пробные поездки и покупки, выгодные условия кредитования. К стимулированию со стороны розничных торговцев относятся снижения цен, реклама отдельных функций автомобилей, купоны (от имени торговцев), конкурсы и бонусы.[60]

Можно также разделить средства стимулирования сбыта по их влиянию на предпочтение торговой марки. К одной группе относятся те средства стимулирования, которые способствуют формированию предпочтения посредством таких выгодных предложений, как бесплатные образцы товаров, вознаграждение за частые покупки, купоны, если они включают рекламное обращение, и бонусы, связанные с покупкой определенного товара. К другой группе относятся средства стимулирования, не способствующие формированию предпочтения, такие как увеличение объема при той же цене, бонусы, не связанные с товаром, рекламные конкурсы и акции, предложения возврата части стоимости купленного товара, компенсации розничным торговцам.

Стимулирование, влияющее на предпочтение торговой марки, работает и на формирование марочного капитала, и на реализацию товара. В последние годы приобрела популярность раздача бесплатных образцов — такие компании, как *McDonald's, Dunkin' Donuts* и *Starbucks,* раздали миллионы образцов своих новых товаров, потому что эта практика нравится потребителям и часто способствует долгосрочному росту продаж.[61]

Цифровые купоны позволяют избежать расходов на покупку бумаги и типографских услуг, могут без труда корректироваться и имеют более высокие показатели возмещения. На Coupon.com ежемесячно заходят около 5 млн посетителей для заключения сделок, позволяющих экономить их деньги. Каждый месяц CoolSavings.com посещают 2 млн потребителей, желающие получить купоны и специальные предложения от известных брендов, а также советы, информационные бюллетени, бесплатные рецепты, бесплатные образцы товаров и многое другое. Электронные купоны могут присылаться по e-mail, на мобильные телефоны, через Twitter или Facebook.[62]

ВЫБОР СПОСОБА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВЦЕВ. Производители используют различные средства стимулирования торговых пред-

Таблица 18.3

Основные способы стимулирования потребителей

Пробные образцы. Предложения бесплатного образца товара или услуги, доставляемые домой, высылаемые почтой, раздаваемые в магазинах, прилагаемые к другим товарам или рекламным объявлениям
Купоны. Сертификаты, дающие предъявителю право на оговоренную экономию при покупке определенного товара. Распространяются по почте, прилагаются к другим товарам, размещаются в журнальных или газетных рекламных объявлениях
Денежная компенсация (возврат денег). Ценовые скидки, реализуемые после совершения покупки. Потребитель отправляет производителю в какой-либо форме подтверждение покупки, и тот «возмещает» часть уплаченных денег
Льготная цена упаковки (скидка). На упаковке или этикетке товара размещается предложение о его покупке по сниженной цене: с использованием особой расфасовки (например, две пачки по цене одной) или в виде набора сопутствующих товаров (например, зубной щетки и пасты)
Подарки (премии). Товары, предлагаемые по относительно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения при приобретении продвигаемого товара. *«Подарок внутри»* сопровождает товар, находясь внутри или снаружи упаковки. *«Бесплатный подарок по почте»* — это товар, высылаемый тем потребителям, которые предъявляют подтверждение покупки, например фрагмент упаковки или штрихкод. *Самоликвидирующаяся премия* — это подарок, себестоимость которого оплачивается самим потребителем, желающим его получить
Программа вознаграждения за частые покупки. Программы, предполагающие выплату премий постоянным потребителям товаров или услуг компании
Призы (конкурсы, акции, игры). *Приз* — это возможность выиграть в результате покупки денежную сумму, путешествие или товар. На *конкурс* предоставляются работы потребителей, из которых группа арбитров выбирает лучшее. *Акция* требует, чтобы потребители заявили об участии в розыгрыше, сообщив свои имена и другие данные; победители выбираются случайным образом. В ходе *игры* при каждой покупке потребитель что-то получает — номер для игры в бинго, буквы для составления слов и т. п., которые могут помочь ему завоевать приз
Поощрение постоянных клиентов. Денежные или иные скидки, пропорциональные степени приверженности определенному продавцу или группе продавцов
Бесплатные пробы. Предложение бесплатно опробовать товар, рассчитано на дальнейшие покупки
Гарантии. Письменное или устное заверение продавца, что товар будет пригоден к употреблению в течение определенного времени и что в противном случае продавец восстановит качество товара или вернет покупателю деньги
Совместное стимулирование. Две торговые марки (компании) или более объединяются, предлагая купоны, компенсацию или конкурсы для увеличения воздействия
Перекрестное стимулирование. Одна торговая марка используется для продвижения другой, неконкурирующей марки
Экспозиции и демонстрации в местах продаж. Торговые экспозиции (стенды) и демонстрации, которые проводятся в местах покупки и продажи товаров

Таблица 18.4

Основные способы стимулирования торговцев

Снижение цены (с прайс-цены или счета-фактуры). Предоставление прямой скидки с прайс-цены на каждую оптовую партию товара в течение определенного периода
Компенсация. Сумма, предлагаемая в обмен на согласие предприятия розничной торговли представить товары производителя определенным образом. *Компенсация за рекламу* возмещает розничной торговле расходы на рекламу товаров данного производителя. *Компенсация за демонстрацию* возмещает расходы по организации экспозиции определенного товара
Бесплатные товары. Предложение дополнительных упаковок товара посредникам, приобретающим определенное количество или определенный тип товара (вкус, размер упаковки)

приятий (табл. 18.4).[63] Производители выделяют деньги на стимулирование торговцев в силу следующих причин: 1) с целью побудить оптовые или розничные фирмы включить товар в свой ассортимент; 2) чтобы убедить оптовых или розничных торговцев в увеличении объема закупок; 3) чтобы стимулировать розничные предприятия к продвижению торговой марки путем рекламы, демонстрации и снижения цен; 4) чтобы стимулировать розничные предприятия и их персонал к проталкиванию товара.

Растущее влияние крупных розничных предприятий предоставило им возможность настаивать на стимулировании торговли в ущерб рекламе и мероприятиям по стимулированию потребителей.[64] Эти предприятия зависят от средств, выделяемых производителями на продвижение товаров в торговой среде. Ни один поставщик не может в одностороннем порядке отказаться от компенсаций розничным торговцам, не лишившись при этом поддержки последних. Сотрудники служб сбыта и менеджеры торговых марок часто по-разному относятся к стимулированию торговли. Торговые представители говорят, что розничные предприятия отказываются предоставлять место на полках магазинов товарам, пока не получат средства на продвижение торговли; со своей стороны, бренд-менеджеры стремятся к увеличению финансирования мероприятий по стимулированию потребителей и рекламного бюджета.

При стимулировании торговцев производители сталкиваются с рядом проблем. Во-первых, затруднен контроль выполнения розничными торговцами своих обязательств по договору. Поэтому производители все более настойчиво требуют подтверждения выполнения обязательств (до выплаты каких-либо компенсаций). Во-вторых, все больше розничных предприятий проводят *форвардные закупки*, т. е. за период действия специальных предложений закупают товара больше, чем за тот же период могут продать. В ответ на предложение скидки в 10% торговые предприятия могут закупить партию товара, распродавать которую они будут в течение 12 недель или более. При этом производителю приходится выпускать продукции больше, чем было запланировано, и нести издержки по оплате дополнительных смен и сверхурочных. В-третьих, розничные продавцы все чаще используют переадресовку товара, закупая партии, превышающие потребности региона, в котором действует выгодное предложение, и отправляя излишки в свои магазины других районов страны. Производители пытаются контролировать форвардные закупки и переадресовку товаров путем ограничения объема продаваемых со скидками товаров или в целях обеспечения ритмичности производства сокращают объемы выполнения заказов.[65]

Таким образом, стимулирование торговцев, по мнению производителей, превращается в кошмар. Наслоением договоров по содействию сбыту трудно управлять, что часто ведет к значительным убыткам.

ВЫБОР СПОСОБА СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ И ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА. На стимулирование партнеров и своих торговых представителей компании ежегодно расходуют миллиарды долларов (табл. 18.5). Эти инструменты предназначены для поиска потен-

Таблица 18.5

Основные приемы стимулирования деловых партнеров и торгового персонала

Специализированные выставки и конференции. Отраслевые ассоциации ежегодно организуют различные выставки и конференции. Производители товаров производственного назначения могут тратить на участие в специализированных выставках до 35% годового бюджета на продвижение. Польза для участников выставок может быть самой разной, включая появление новых потенциальных клиентов, налаживание и поддержание контактов с потребителями, демонстрацию новых товаров, приобретение новых покупателей, увеличение объемов продаж существующим клиентам, обучение покупателей с помощью различных изданий, видеофильмов и других аудиовизуальных средств
Конкурсы среди торгового персонала. Конкурс направлен на поощрение собственного персонала компании или дилеров за усилия по увеличению объемов продаж в определенный период. Добившиеся высоких результатов участники получают призы (деньги, путевки, подарки, баллы)
Сувенирная реклама. Реклама на сувенирах предполагает, что в ходе переговоров с потенциальными покупателями или при контактах с клиентами торговые представители компании дарят своим собеседникам некие недорогие, но полезные предметы (шариковые ручки, календари, брелоки, фонарики, сумки, блокноты)

циальных покупателей, убеждения и вознаграждения клиентов и мотивирования торгового персонала.[66] Как правило, компания составляет отдельный бюджет для каждого способа стимулирования деловых партнеров, который обычно мало изменяется на протяжении ряда лет. Для многих новых фирм, желающих обратить на себя внимание целевой аудитории, особенно на рынке *B2B*, торгово-промышленные выставки приобретают очень большое значение, хотя они имеют самые высокие затраты на один контакт из всех инструментов коммуникаций.

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА. При создании программ стимулирования маркетологи все чаще обращаются к комплексному использованию нескольких способов в рамках общей концепции кампании по стимулированию.[67] Рассмотрим следующий пример.

Программа стимулирования продаж печенья «Oreo»

Разработанная *Kraft* программа стимулирования продаж печенья «Oreo» основывалась на использовании образов спортсменов, являющихся детьми одних родителей. Перед началом кампании братья-футболисты Пейтон и Эли Маннингс заявили, что они официально становятся соперниками на спортивной арене. Последующая реклама с участием братьев показала, что классический ритуал разламывания печенья «Oreo» становится профессиональным спортом. Братья Маннингс призывали зрителей вступить в их спортивную лигу и принять участие в конкурсе, 10 победителей которого будут награждены трехдневной поездкой в Новый Орлеан, смогут принять там участие в еще одном конкурсе и побороться за главный приз в $10 тыс. *Kraft* стимулировал интерес к конкурсу, разместив изображения братьев Маннингс на 15 млн пачек «Oreo» и организовав демонстрацию этого печенья в магазинах. Игра с мгновенным определением победителя, организованная на веб-сайте *Kraft*, давала возможность выиграть один из 2 тыс. призов, в том числе кулер, набор стаканов или фирменную футболку. Профессиональные теннисистки сестры Серена и Винус Уильямс появились во втором раунде рекламной кампании и бросили вызов братьям Маннингс в умении разламывать печенье «Oreo».

При выборе конкретных способов стимулирования маркетологи должны учесть несколько факторов. Во-первых, необходимо определить *размер* стимулирования. Для успеха кампании необходимо, чтобы стимул превышал некоторый минимальный уровень. Во-вторых, менеджер по маркетингу должен сформулировать *условия участия* в программе. Стимулы могут предлагаться либо всем, либо только отдельным группам лиц. В-третьих, необходимо установить *продолжительность* кампании. По мнению некоторых исследователей, оптимальным является проведение кампаний по стимулированию сбыта один раз в квартал длительностью в три недели или продолжительностью в средний цикл покупки товара. В-четвертых, маркетолог должен выбрать *способ распространения* носителей стимулирования. Купоны с предложением скидки в 15 центов могут быть вложены непосредственно в упаковку, распространяться через магазины, по почте или вместе с рекламной продукцией. В-пятых, нужно определить конкретные *сроки проведения* кампании по стимулированию сбыта. Наконец, необходимо определить *общий бюджет* программы. Стоимость стимулирования складывается из административных затрат (полиграфия, почтовые расходы, реклама акции) и средств, выделяемых на поощрение (стоимость бонусов или сумма скидок, включая затраты на сбор купонов), умноженных на количество единиц товара, которое предположительно будет продано в ходе реализации программы. В случае использования купонов следует учитывать, что за скидками обратится только малая часть потребителей.

РЕАЛИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА ПРОГРАММЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ. В обязанности менеджеров по маркетингу входит разработка плана реализации и контроля программы стимулирования, охватывающего подготовительный период и период продаж. *Подготовительный период* — это время, необходимое для подготовки всех составляющих программы до начала ее осуществления. В него входят: предварительное планирование, разработка и утверждение дизайна упаковки или предназначенных для рассылки материалов; подготовка рекламных материалов и оборудования для мест продажи; уведомление торговых представителей на местах; согласование отчислений индивидуальным дистрибьюторам; приобретение товаров, которые будут предлагаться в виде бонусов, и изготовление специальной упаковки; накопление необходимых запасов товара к определенному сроку; наконец, распределение по розничным торговцам.[68] *Период продаж* длится с момента начала мероприятия и заканчивается, когда компания реализует приблизительно 95% подготовленного товара.

Для оценки программы можно использовать один из трех методов: метод сравнения показателей сбыта, метод опроса потребителей и экспериментальный метод. Первый метод подразумевает использование данных с розничных сканеров. С их помощью фирмы могут проанализировать характеристики потребителей, воспользовавшихся стимулами, оценить их покупки до проведения кампании и последующее поведение в отношении продвигаемой марки и других торговых марок. Привлекла ли программа стимулирования новых покупателей, привела ли она к росту покупок со стороны существующих потребителей?

В общем случае можно считать, что мероприятия по стимулированию сбыта подействовали наилучшим образом, если результатом явилось привлечение покупателей продукции конкурентов, которые изменили свои предпочтения в пользу продвигаемого товара. Если же продвигаемый товар не превосходит по качеству конкурирующие, то велика вероятность возвращения доли рынка данной марки на исходный уровень. *Опрос потребителей* позволит выяснить, многим ли покупателям запомнилась кампания по стимулированию, какое мнение о ней сложилось, многие ли воспользовались предложенными выгодами, повлияла ли программа на изменение предпочтений.[69] Мероприятия по стимулированию сбыта можно оценить и посредством проведения *экспериментов*, в ходе которых компания-поставщик изменяет такие элементы, как размер стимулов, продолжительность их действия и средства распространения. Например, можно разослать купоны половине входящих в эксперимент домохозяйств, а затем провести исследование и определить, насколько они повлияли на увеличение объема продаж покупок и в какие сроки это произошло.

Помимо расходов на собственно стимулирование могут возникнуть и дополнительные издержки. Во-первых, мероприятия по стимулированию сбыта могут отрицательно сказаться на долгосрочной лояльности торговой марке. Во-вторых, фактические расходы на стимулирование могут превысить расчетные. Часть стимулов неизбежно попадет тем, кому они не предназначены, кто не станет ими пользоваться. В-третьих, следует помнить о производственных расходах на изготовление специальных партий товара, необходимости дополнительных усилий торгового персонала и расходах на руководство реализацией программы. Наконец, некоторые способы стимулирования сбыта раздражают розничных торговцев, которые могут потребовать для себя дополнительных компенсаций или отказаться от сотрудничества.

СПОНСОРСТВО

По прогнозам организации *IEG*, в 2010 г. в Северной Америке на спонсорскую поддержку будет потрачено в общей сложности $17,1 млрд, из которых 68% пойдут на поддержку спорта; 10 — на разнообразные развлечени; 5 — на фестивали, выставки и прочие ежегодные мероприятия; 5 — на мероприятия сферы искусства; 5 — на поддержку общественных ассоциаций и 9% — на прочие виды спонсорского маркетинга.[70] Участвуя в различных мероприятиях и становясь более значимой частью жизни потребителей, компания может развивать и укреплять свои отношения с целевым рынком.

В то же время на установки и убеждения потребителей могут повлиять и повседневные контакты с торговыми марками. *Атмосфера*, в которой происходит такой контакт, это, по сути, «среда в упаковке», способная укрепить предрасположенность к покупке товара определенного бренда. К примеру, кабинеты юристов, украшенные восточными коврами и мебелью из дуба, навевают клиентам мысли о «стабильности» и«успехе».[71] В пятизвездочном отеле можно встретить изысканные люстры и канделябры, мраморные колонны и прочие осязаемые признаки роскоши. Созданием «марочных впечатлений» сейчас заняты многие компании. Например, в Лас-Вегасе существует центр «Everything Coca-Cola», а на Таймс-сквер в Нью-Йорке находится «M&M World».[72]

Многие фирмы реализуют собственные мероприятия и инициативы, призванные пробудить интерес и вовлеченность потребителей и медиа. Для демонстрации удобства своих кресел и качества еды и напитков *Delta Airlines* открыла специальный зал на 57-й стрит на Манхэттене. В этом зале можно попробовать образцы блюд и напитков, предлагаемых шеф-поваром Тодом Инглишем, посидеть в удобных кожаных самолетных креслах и познакомиться с репертуаром музыки, предлагаемой к прослушиванию во время полета.[73] Так как на Манхэттене располагаются многие фирмы медиаиндустрии, то в этом районе часто проводятся различные спонсорские мероприятия.[74]

«GE Profile»

При продвижении своей новой стиральной/сушильной машины с фронтальной загрузкой «GE Profile», в которой использовалась технология оптимального расходования порошка при каждой стирке, *GE* применяла традиционные онлайновые инструменты и массмедиа. Для стимулирования распространения устной информации о своей новинке компания развесила 800 джинсов и рубашек на веревках, натянутых на нью-йоркской Таймс-сквер, чтобы показать, какое количество одежды может выстирать машина с помощью одной заправки порошка. На островке безопасности была установлена шестиметровая надувная модель стиральной/сушильной машины. Был проведен благотворительный телеаукцион по сбору одежды для благотворительного фонда Clothes Off Our Backs с участием звезды телеэкрана Алисон Суини. *GE* также организовала кампанию в Интернете. Все эти усилия позволили привлечь к участию в розыгрыше новой стиральной/сушильной машины 150 тыс. человек.

ЦЕЛИ СПОНСОРСТВА

По сообщениям самих фирм, на спонсорскую поддержку различных мероприятий они идут по следующим причинам:

1. **Чтобы ассоциироваться с определенным целевым рынком или образом жизни.** Выбирая мероприятие, компания одновременно выбирает покупателей — по географическому, демографическому, психографическому или поведенческому признаку. Собственно, выбор мероприятий как раз и диктуется тем, как их потенциальные участники относятся к определенным товарам или маркам. «Old Spice» спонсирует студенческий спорт и автомобильный спорт — и даже заключила десятилетний контракт с автогонщиком Тони Стюартом, — чтобы демонстрировать актуальность своего продукта для целевой аудитории мужчин в возрасте 16–24 лет.[75]
2. **Чтобы повысить осведомленность о компании или товаре.** Спонсорство нередко обеспечивает длительный контакт с торговой маркой, а это необходимое условие узнаваемости бренда. Осведомленность о спонсорах Чемпионата мира по футболу, таких как *Emirates, Hyundai, Kia* и *Soy*, намного повышается благодаря многократной рекламе брендов на протяжении всего турнира, длящегося почти целый месяц.
3. **Чтобы создать или укрепить ключевые элементы имиджа торговой марки в сознании потребителей.** Мероприятия сами по себе вызывают ассоциации, и это помогает создавать или укреплять ассоциации с участвующими в них торговыми марками.[76] Чтобы подчеркнуть свою привлекательность для жителей американской глубинки, «Toyota Tundra» решила спонсировать соревнования по спортивному рыболовству и гастрольное турне группы «Brooks& Dunn», исполняющей музыку в стиле кантри.
4. **Чтобы улучшить корпоративный имидж.** Спонсорство часто рассматривается как способ добиться симпатии к компании и повышения ее престижа. Хотя *Visa* рассматривает свое давнее спонсирование Олимпийских игр как способ повышения международной осведомленности о бренде и активности использования своей карты, она также демонстрирует свой патриотизм и приверженность духу олимпийского движения.[77]
5. **Чтобы произвести впечатление и пробудить чувства.** Чувства, вызванные впечатляющим или просто интересным для человека мероприятием, могут, пусть и косвенным образом, «перенестись» и на торговую марку. В знаменитом блокбастере 2010 г. «Iron Man 2» с участием Тони Старка были показаны несколько моделей «Audi», что повысило позитивное отношение зрителей к этому бренду.[78]
6. **Чтобы выразить свою позицию в обществе или по социальным вопросам.** Маркетинг событий предполагает спонсорскую работу с элементами некоммерческой деятельности, т. е. сотрудничество с некоммерческими организациями или благотворительными обществами. *Timberland, Stoneyfield Farms, Home Depot, Starbucks, American Express* — у этих и других компаний маркетинг событий является одним из основных «кирпичиков» в фундаменте маркетинговой деятельности в целом.
7. **Чтобы развлечь лучших клиентов или лучших работников.** На многих мероприятиях спонсорам и их гостям предлагаются услуги и сервис, не доступные простым посетителям. Приглашение на подобные мероприятия (и не только) клиентов — это способ формирования репутации и установления ценных деловых контактов. С точки зрения собственного персонала, приглашение на мероприятия — это способ поднятия боевого духа, т. е. фактически способ поощрения. *BB&T Corp*, крупная фирма

по предоставлению банковских и финансовых услуг на юге США, использовала свое спонсорство автогонок NASCAR для увеселения своих деловых клиентов, а спонсорство турнира низшей Бейсбольной лиги — для развлечения своих сотрудников.[79]

8. **Чтобы открыть новые возможности для мерчандайзинга и продвижения.** Многие фирмы приурочивают к участию в событиях различные конкурсы, акции, программы мерчандайзинга в магазинах, рекламу прямого отклика и прочие маркетинговые мероприятия. К примеру, именно так воспользовались своим спонсорством телепередачи «American Idol» компании *Ford, AT&T Wireless* и *Nokia*.

Несмотря на эти потенциальные преимущества, спонсорство не лишено недостатков. Успех мероприятия может быть непредсказуем и неподвластен спонсору. Многие потребители благодарны спонсорам за финансовую поддержку, благодаря которой и проводятся многие события, однако есть и такие, кто по-прежнему против коммерциализации этой сферы.

ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ СПОНСОРСТВА

Эффективная организация спонсорского маркетинга предполагает правильный выбор мероприятий для поддержки, разработку для них оптимальной спонсорской программы и оценку эффективности.[80]

ВЫБОР МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ. Суммы вкладываемых денег, равно как и само количество мероприятий, заставляют фирмы стратегически подходить к вопросу спонсорской поддержки.

Прежде всего участие в мероприятии должно соответствовать поставленным перед торговой маркой маркетинговым целям и коммуникационной стратегии. Аудитория привлекаемых людей должна совпадать с целевым рынком бренда. Мероприятие должно быть достаточно известно, обладать выгодным для фирмы имиджем и давать возможность произвести на аудиторию нужное впечатление. Участие спонсора должно быть положительно расценено потребителями. «Идеальным» можно назвать мероприятие, которое: 1) имеет целевую аудиторию, в значительной степени совпадающую с целевым рынком; 2) привлекает наиболее благоприятное внимание; 3) уникально, но не «перегружено» спонсорами; 4) дает возможность для проведения дополнительных маркетинговых действий; 5) отражает или усиливает имидж бренда или компании-спонсора.[81]

РАЗРАБОТКА СПОНСОРСКИХ ПРОГРАММ. Многие фирмы считают, что успех мероприятия в итоге определяется не чем иным, как стоящей за ним маркетинговой программой. Существует множество способов идентификации спонсора мероприятия: это и перетяжки, и таблички-указатели, и программки. Для усиления эффекта спонсоры, как правило, устраивают на мероприятиях раздачу образцов, призов, размещают рекламу, проводят стимулирование сбыта и паблисити. На подобные вещи следует выделять как минимум в 2–3 раза больше средств, чем на спонсорскую поддержку.

Подготовка мероприятий — важнейший элемент деятельности по привлечению внимания и распространению информации о проводимых некоммерческими организациями сборах пожертвований. В арсенале работников благотворительных фондов имеется длинный список мероприятий, используемых в качестве повода для сбора средств: разнообразные праздники, художественные выставки, аукционы, бенефисы, лотереи, книжные ярмарки, продажи выпечки, спортивные состязания, танцы, обеды, ярмарки, демонстрации мод, пикники в необычных местах, распродажи (в том числе и подержанных вещей), круизы, музыкальные и пешие марафоны. Стоит появиться новому виду мероприятий, например пешему марафону, как конкуренты тут же придумывают массу разновидностей, таких как марафон по чтению, веломарафон, джоггинг-марафон.

Все больше фирм дают теперь свои имена спортивным аренам, стадионам и другим местам, в которых проводятся спонсируемые мероприятия. Миллиарды долларов были потрачены в последнее десятилетие на покупку прав на присвоение названий спортивным сооружениям в Северной Америке. Но, как и для любых спонсорских усилий, главным фактором успеха в таких случаях оказывается осуществление сопутствующих маркетинговых программ.[82]

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СПОНСОРСТВА. Оценка эффективности спонсорского участия — дело непростое (забегая вперед, скажем, что то же самое относится и к связям с общественностью). Существует два основных подхода. В методах оценки *«от предложения»* рассматривается потенциальное число контактов с торговой маркой, т. е. измеряется охват, а в методах *«от*

спроса» анализируются отзывы потребителей. Во вставке «Памятка маретолога: измерение эффективности спонсорских программ» приводятся некоторые рекомендации экспертов *IEG* по измерению результатов спонсорских усилий.

В методах «от предложения» делается попытка приблизительно оценить время и площади, выделяемые на освещение спонсируемого мероприятия в прессе. Например, это может быть количество секунд, в течение которых марка-спонсор отчетливо демонстрируется по телевидению, или общая площадь статей с ее упоминанием. Затем этому объему подбирается «рекламный эквивалент» — сумма денег, которую пришлось бы заплатить за такое присутствие в прессе по действующим тарифам соответствующих средств информации. По некоторым данным, 30 секунд демонстрации логотипа по телевизору во время трансляции мероприятия эквивалнтны 6–10%, а иногда и 25% рекламного ролика такой же длины.

С одной стороны, методы «от предложения» дают количественную оценку, а с другой, их достоверность вызывает сомнения. Трудность в том, что, оценивая медиаохват, спонсор не принимает во внимание содержание получаемых потребителями коммуникаций. Если в случае с рекламой эфирное время и печатная площадь тратятся на передачу стратегически построенного сообщения, то при освещении событий в прессе и на ТВ передаются только названия брендов, но не их смысл (во всяком случае, смысл не сообщается напрямую). Некоторые профессионалы паблик рилейшнз утверждают, что независимое освещение в прессе может по эффективности превосходить рекламный эквивалент в 5–10 раз, в случае со спонсорством столь благоприятное освещение — скорее исключение, чем правило.[83]

В методах «от спроса» делается попытка определить, как спонсорство повлияло на знания потребителей о торговой марке. Оценивается влияние спонсорства на осведомленность, установки и даже объем продаж — для этого применяются как стандартные, так и специально для такого случая разработанные методы исследования. Компания может идентифицировать зрителей и опросить их на предмет способности вспомнить спонсоров, а также результирующего отношения к ним и дальнейших намерений.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОПЫТА

Значительная часть локального маркетинга «для всех» относится к категории эмпирического маркетинга, который не только сообщает о характеристиках и выгодах, но и связывает товар или услугу с получением уникального и интересного опыта. «Главное — это не продать что-нибудь, а продемонстрировать, как бренд может обогатить жизнь покупателя».[84]

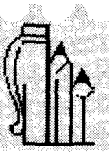
По-видимому, потребители ценят такой подход. В ходе одного опроса четверо из каждых пяти респондентов признались, что личное участие в мероприятии является более увлекательным, чем все другие формы коммуникаций. Большинству респондентов эмпирический маркетинг предоставлял больше информации, чем другие формы коммуникаций, и побуждал рассказывать другим людям об участии в мероприятии и быть более восприимчивыми к прочим маркетинговым программам бренда.[85]

Компании могут укреплять свой имидж, приглашая существующих и потенциальных покупателей посетить свои штаб-квартиры и предприятия. *Ben&Jerry, Boeing, Crayola* и *Hershey's* организуют посещения своих предприятий, ежегодно привлекающие миллионы людей. Такие компании, как *Hallmark, Kohler* и *Biersdorf* (производитель «NIVEA»), создали корпоративные музеи, в которых представлена история создания и продвижения на рынок их самых известных товаров.

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Компания должна строить конструктивные отношения не только с покупателями, поставщиками и дилерами, но и с заинтересованной общественностью. **Общественность** — это любая группа, фактически или потенциально заинтересованная в результатах деятельности компании либо имеющая на нее влияние. **Связи с общественностью (паблик рилейшнз, PR)** — это разнообразные программы, целью которых является продвижение или защита имиджа компании или отдельных ее товаров.

Дальновидные компании заботятся об установлении хороших отношений с общественностью и предпринимают в этом направлении конкретные шаги. В большинстве фирм существуют отделы по связям с общественностью или отдельные сотрудники, которые ведут мониторинг общественного мнения об организации, распространяют информацию и осуществляют коммуникации, направленные на создание и под-



ПАМЯТКА маркетолога

Измерение эффективности спонсорских программ

1. ***Измеряйте реальные результаты, а не формальные итоговые показатели.*** Сосредоточивайтесь на том, что обеспечили спонсорские усилия, а не на том, что сделал или приобрел спонсор. Например, выясните, сколько людей из числа пришедших на спонсируемое мероприятие могут быть отнесены к целевому рынку и какова вероятность их превращения в покупателей фирмы-спонсора.
2. **Задавайте цели.** Наличие конкретных целей помогает понять, значения каких показателей необходимо отслеживать. Цель мотивации торгового персонала и дистрибьюторов и цель укрепления имиджа и выгод бренда предполагают измерение разных показателей. Сопоставляйте значения выбранных показателей в случае использования спонсорства и в случае его отсутствия.
3. **Измеряйте отдачу от достижения каждой цели с учетом ее важности и требуемых затрат.** Ранжируйте цели по важности и распределяйте бюджет спонсорской программы соответствующим образом.
4. **Оценивайте поведение.** Проводите тщательный анализ продаж для выявления изменений поведения рынка под влиянием спонсорской деятельности.
5. **Применяйте допущения и логические обоснования, используемые другими отделами компании.** Применение статистических методов, используемых другими отделами, обеспечивает признание результатов анализа спонсорских усилий.
6. ***Исследуйте эмоциональные характеристики покупателей и измеряйте результаты установления эмоциональных связей с ними.*** Какое психологическое воздействие оказывает спонсорство на потребителей и укрепляет их лояльность?
7. **Выявляйте нормы, действующие в группах.** Насколько прочным является сообщество, формирующееся вокруг спонсируемого события или его участников? Имеются ли формальные группы с общими интересами, на которые окажет влияние спонсорство?
8. **Учитывайте экономию на издержках при расчете *ROI*.** Сопоставляйте расходы, которые несла фирма в прошлом для достижения конкретной цели, с суммами, выделенными на достижение той же цели в рамках спонсорской деятельности.
9. **Разделяйте данные.** Спонсорство по-разному влияет на разные сегменты. Разделение целевого рынка на сегменты поможет точнее определить эффекты спонсорства.
10. **Устанавливайте нормативы.** Разработайте критерии оценки, которые могут применяться при оценке разных спонсорских программ.

Источник: "Measuring High Perfotmance Sponsorship Programs", IEG Executive Brief, YEG Sponsorship Consulting, www.sponsorship.com, 2009.

держание положительного имиджа фирмы. Лучшие отделы еще и консультируют руководителей фирмы по вопросам применения программ, позитивно воспринимаемых обществом, и отказа от сомнительных мероприятий, дабы не давать повода для негативных отзывов о фирме. Они выполняют следующие пять функций:

1. **Связи с прессой.** Представление позитивных новостей и информации о деятельности фирмы.
2. **Паблисити.** Спонсорские усилия, обеспечивающие распространение информации об особенностях отдельных товаров.
3. **Корпоративные коммуникации.** Популяризация политики организации посредством внешних и внутренних коммуникаций.
4. **Лоббирование.** Сотрудничество с представителями законодательных и исполнительных органов власти с целью содействия или противодействия принятию определенных законодательных актов.
5. **Консультирование.** Консультирование руководства по вопросам общественного мнения, положения и репутации компании в благоприятные моменты и в кризисных ситуациях.

МАРКЕТИНГ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Многие компании переходят на **маркетинг связей с общественностью (МСО)**, задача которого состоит в формировании положительного имиджа фирмы и ее товаров и участии в реализации программ по продвижению. Обычно МСО, равно как финансовый и общественный PR, является одной из функций отдела маркетинга.

Прежде для обозначения МСО использовался термин **паблисити**, подразумевавший решение задачи по обеспечению редакционного пространства — в отличие от платной рекламы — в печатных и вещательных СМИ и средствах вещания для продвижения или «создания шумихи» вокруг товаров, услуг, идей, географических мест, личностей или организаций. Но МСО входит за рамки простого паблисити; он играет важную роль при решении следующих задач.

- **Содействие в выпуске на рынок новой продукции**: удивительный коммерческий успех таких игрушек, как «Черепашки Ниндзя», «Mighty Morphin' Power Rangers», «Beanie Babies», «Покемоны» и др., во многом обязан продуманному МСО.
- **Содействие в репозиционировании зрелых товаров**: в 1970-х гг. Нью-Йорк пользовался дурной славой в американских и мировых СМИ. Переломить данную тенденцию помогла пропагандистская кампания «I Love New York».
- **Формирование интереса к товарной категории**: компании и отраслевые ассоциации используют МСО для возрождения интереса к таким товарам повседневного спроса, как яйца, молоко, говядина, картофель, и роста уровня потребления таких продуктов, как чай, свинина, апельсиновой сок.
- **Воздействие на определенные целевые группы**: *McDonald's* оказывает поддержку латиноамериканской и афроамериканской диаспорам США, что способствует формированию благоприятного образа компании в соответствующих кругах.
- **Защита товаров в проблемных ситуациях**: специалисты по связям с общественностью должны уметь справляться с кризисными ситуациями. Примерами могут служить инцидент с лекарством «Tylenol», неполадки в автомобилях «Toyota» и авария на буровой платформе *BP* в 2010 г.
- **Создание в глазах потребителей образа фирмы, благоприятно отражающегося на ее товарах**: публичные выступления Стива Джобса способствовали закреплению за *Apple* образа компании-новатора.

Эффективность массовой рекламы постепенно снижается, и компании все чаще обращаются к МСО в целях развития осведомленности и знаний аудитории как о новых, так и об устоявшихся товарах. МСО эффективен в охвате местных и этнических сообществ. В некоторых случаях такой метод экономически более эффективен, чем реклама. Несмотря на это, планирование МСО должно проводиться совместно с планированием рекламы.[86]

Очевидно, что креативный PR может позитивно воздействовать на уровень осведомленности при затратах, существенно меньших, чем расходы на рекламу. В случае с PR компания не платит за место или время в средствах информации, а оплачивает лишь труд работников, которые готовят и распространяют информацию и управляют определенными мероприятиями. Если компания предложит интересный сюжет или историю, ее могут подхватить различные СМИ, что эквивалентно проведению многомиллионной рекламной кампании. Некоторые эксперты утверждают, что степень доверия потребителей к редакционным статьям в 5 раз превышает доверие к рекламным обращениям. Ниже приведен пример удачной PR-кампании.[87]

Человек живет в IKEA

IKEA наглядно показала, что успешная маркетинговая кампания при умелом использовании PR не обязательно должна стоить больших денег. Совместно с *Ketchum*, фирмой по организации связей с общественностью, она разработала привлекательную PR-кампанию «Человек живет в *IKEA*». Выделив на эту кампанию всего $13 500, *IKEA* предоставила комедийному актеру Марку Малкофу возможность жить в апартаментах при магазине *IKEA* в городе Парамус, штат Нью-Джерси, с 7 по 12 января 2007 г. и в этот период снимать в любое время на видеокамеру все, что он сочтет достойным внимания. Целями кампании были увеличение продаж, привлечение новых посетителей на IKEA-USA.com и распространение двух ключевых посланий бренда: «В *IKEA* есть все, что вам нужно для комфортной жизни в вашем доме» и «Дом — это самое важно место во всем мире». *Ketchum* и *IKEA* организовали несколько интервью с менеджерами магазина и составили недельное расписание мероприятий, включавших и заключительный вечерний прием, на который была приглашена певица Лиза Лоэб. Команда Малкофа регистрировала все его контакты, в том числе и с охранниками и покупателями, заходившими передохнуть в «его квартиру», и в течение недели разместила в Интернете 25 видеосюжетов. На MarkLivesInIKEA.com заглянуло более 15 млн посетителей, а аудитория блога *IKEA* выросла с января 2007 г. по январь 2008 г. на 356%. *IKEA* подсчитала, что эта кампания обеспечила более

382 млн позитивных медиавпечатлений. Продажи в магазине в Парамусе выросли по сравнению с январем 2007 г. на 5,5%, а трафик через веб-сайт *IKEA* увеличился на 6,8%. Для подкрепления основного своего марочного послания «все для дома» *IKEA* организовала PR-кампанию с привлечением известного актера, который прожил в ее магазине почти целую неделю. Видеосюжеты о его «жизни в *IKEA*» размещались на веб-сайте http://www.marlivesinikea.com.

ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГА СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Принимая решение о времени и способе использования МСО, менеджеры должны определить цели, выбрать обращения и носители для их распространения, провести кампанию согласно плану и оценить ее результаты. Основные методы инструменты МСО описываются в табл. 18.6.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ. МСО может содействовать повышению уровня *осведомленности* потребителей, если в СМИ размещаются статьи, привлекающие внимание к товару, услуге, личности, организации или идее. МСО может способствовать укреплению *доверия* потребителей путем размещения информации в редакционном контексте СМИ. Благодаря появлению информации о новом товаре до его выхода на рынок МСО может стимулировать более эффективную деятельность торгового персонала и энтузиазм дилеров. С помощью средств МСО можно также *сократить расходы на продвижение,* так как расходы на МСО ниже, чем на прямую почтовую рассылку и рекламу в средствах массовой информации.

В то время как специалисты по PR охватывают целевые аудитории через СМИ, в МСО все чаще заимствуются методы и технологии прямого маркетинга, позволяющего общаться один на один с членами целевых групп.

ВЫБОР ОБРАЩЕНИЙ И ИХ НОСИТЕЛЕЙ. В задачи специалиста по МСО входит поиск или создание интересных историй и сюжетов о товаре. Предположим, что малоизвестный колледж стремится к увеличению числа абитуриентов. Специалисту в области МСО необходимо собрать как можно больше любопытных фактов из его истории. Может быть, кто-то из преподавателей расскажет интересные истории из своей практики или в колледже ведется работа над интересными проектами. Возможно, здесь читают новые и оригинальные спецкурсы. Не исключено, что

Таблица 18.6

Основные методы маркетинга связей с общественностью

Публикации. Организации используют печатные издания для охвата потребителей и влияния на целевые рынки. Под публикациями понимаются годовые отчеты, брошюры, статьи, информационные бюллетени, журналы и аудиовизуальные материалы
Организация мероприятий. Компания может привлечь внимание к новому товару или своей деятельности с помощью различных мероприятий: пресс-конференций, семинаров, экскурсий, специализированных выставок, художественных экспозиций, соревнований и конкурсов, юбилеев, которые привлекают целевую аудиторию
Спонсирование мероприятий. Компания может стимулировать интерес к своей торговой марке или корпоративному названию, становясь спонсором спортивных мероприятий и культурных событий, занимаясь благотворительностью
Новости. Одна из главных задач специалистов по PR — предоставление СМИ благоприятных новостей о компании, ее товарах и сотрудниках, а также подготовка пресс-релизов и организация пресс-конференций для журналистов
Выступления. Руководителям компаний приходится все чаще общаться с представителями средств информации, выступать в отраслевых ассоциациях или на коммерческих встречах. Их ораторское искусство влияет на имидж компании
Участие в общественной деятельности. Компании могут улучшать свою репутацию, жертвуя деньги и время на благотворительные акции
Фирменный стиль. Каждой компании необходим мгновенно узнаваемый образ. Для этого используются логотипы компании, бумага и прочие канцелярские принадлежности с соответствующей символикой, брошюры, указатели, бланки, визитные карточки, дизайн зданий и помещений, униформа сотрудников

учащиеся припомнят забавные случаи из жизни студенческого городка. Если интересных фактов недостаточно, специалисту по МСО следует предложить провести достойные упоминания в прессе мероприятия, которые колледж сможет спонсировать. Создание новостей представляет собой непростую задачу. Поводом может быть проведение крупных научных симпозиумов, приглашение в колледж светил науки и знаменитостей, подготовка пресс-конференций.

Любое такое мероприятие — прекрасная возможность для генерации новостей, интересных различным аудиториям. Хорошая PR-кампания, как показывает пример *Dreyer's Ice Cream*, обращается к разным аспектам бренда.[88]

Dreyer's Ice Cream

В 2010 г. *Dreyer's Ice Cream* вместе с PR-фирмой *Catchum* организовали кампанию, призванную добавить людям позитивных эмоций в трудных экономических условиях. Используя в качестве повода 80-летнюю годовщину вывода на рынок своего мороженого «Rocky Road», которое было призвано доставлять людям радость во времена Великой депрессии, *Dreyer's* подготовила новинку под названием «Red, White & No More Blues!». Это мороженое отличалось замечательным сливочным вкусом, обогащенным ароматами ванили, клубники и черники. Кампания под девизом «Вкус восстановления» была призвана подкрепить позитивные аспекты бренда. Желавшим принять участие в конкурсе, проводившемся на Monster.com, предлагалось присылать видео с рассказами о том, какие бы свои мечты они смогли реализовать, если бы выиграли $100 тыс. На веб-страницу конкурса заглянули 85 тыс. человек, из которых 14 тыс. прислали свои видео. Репортажи в СМИ о победителе конкурса позволили создать 46 млн медиавпечатлений. Несмотря на трудную экономическую ситуацию, продажи мороженого *Dreyer's* выросли по сравнению с предыдущим годом на 25%.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ. Вклад МСО в финансовые результаты деятельности компании оценить трудно, поскольку этот инструмент используется в комплексе с другими средствами продвижения. Самые распространенные критерии оценки МСО — это число контактов; осведомленность, понимание или изменение установки целевой аудитории; вклад в продажи и прибыль.

Наиболее простой показатель эффективности МСО — число *контактов*, осуществленных посредством средств информации. Специалисты представляют клиентам перечень всех сообщений о товаре, появившихся в СМИ, и свои выводы. Например:

> *Освещение деятельности компании в СМИ характеризуется следующими показателями: 3,5 тыс. кв. дюймов колонок новостей и фотографий в 350 изданиях общим тиражом 79,4 млн экземпляров; 2,5 тыс. минут эфирного времени 290 радиостанций с расчетной аудиторией в 65 млн человек; 660 минут эфирного времени на 160 телевизионных станциях с расчетной аудиторией в 91 млн человек. Стоимость этого времени и площади по рекламным расценкам составила бы $1047 тыс.*[89]

Но число контактов нельзя признать удовлетворительным критерием, потому что с его помощью невозможно определить фактическое количество человек, которые прочли, услышали или вспомнили обращение, а также установить, как обращение повлияло на них. Кроме того, данный показатель не позволяет определить показатель охвата аудитории, так как одна публикация может быть прочитана несколькими людьми. Так как цель паблисити состоит в охвате аудитории, а не в частоте контактов, правильнее будет руководствоваться числом недублирующихся контактов.

Более показательный критерий эффективности кампании МСО — показатель изменения осведомленности, понимания или установки потребителей по отношению к товару (с учетом влияния других способов продвижения). Например, сколько человек вспомнили о публикации? Сколько рассказали о ней другим людям (критерий устной коммуникации)? Сколько человек изменили свое мнение о товаре или фирме после прочтения статьи?

ВЫВОДЫ

1. Реклама — любая оплачиваемая заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг. Рекламодателями могут быть не только коммерческие организации, но и благотворительные, некоммерческие организации и органы государственной власти.
2. Процесс разработки рекламной программы подразделяется на 5 этапов: 1) постановка целей рекламной кампании; 2) определение ее бюджета; 3) определение содержания рекламного обращения и творческой стратегии; 4) выбор средств информации; 5) оценка коммуникативного эффекта и сбытового эффекта.

3. Стимулирование сбыта включает разнообразные способы поощрения (преимущественно непродолжительного действия), призванные стимулировать немедленную покупку определенного товара или услуги потребителями или предприятиями торговли. Стимулирование сбыта включает средства стимулирования потребителей, торговцев и деловых партнеров и торгового персонала (специализированные выставки и конференции, конкурсы среди торговых представителей, сувенирная реклама).
4. Компания должна установить цели стимулирования сбыта, выбрать конкретные средства, разработать и опробовать программу, осуществить и проконтролировать ее, а также оценить результаты.
5. Спонсорский маркетинг и маркетинг впечатлений — это способ стать частью особых, персонально значимых моментов в жизни потребителей. Участие в мероприятиях может расширить и углубить связи спонсора с целевым рынком, но только при условии правильной организации спонсорской деятельности.
6. Связи с общественностью (PR) — это разнообразные программы, направленные на продвижение или защиту имиджа компании или отдельных ее товаров. Сегодня многие компании используют маркетинг связей с общественностью (МСО) для поддержки деятельности отделов маркетинга по продвижению отдельных товаров или компании в целом, а также по укреплению имиджа того и другого. МСО позволяет воздействовать на осведомленность потребителей при небольших, по сравнению с расходами на рекламу, затратах; часто элементам МСО доверяют больше, чем рекламе. Основными инструментами PR являются публикации, мероприятия, новости, выступления, общественная деятельность.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: СЛЕДУЕТ ЛИ МАРКЕТОЛОГАМ ТЕСТИРОВАТЬ РЕКЛАМУ?

Творческие работники давно жалуются на практику предварительного тестирования разрабатываемой ими рекламы. По их мнению, такая практика сдерживает творческие процессы и порождает единообразие рекламных объявлений. Маркетологи, со своей стороны, уверены, что предварительное тестирование позволяет направлять творческий процесс и обеспечивает рекламной кампании связь с покупателями и благожелательное отношение рынка.

Каково ваше мнение: предварительное тестирование часто представляет собой бесполезное расходование средств маркетингового бюджета или предварительное тестирование является для маркетологов важным диагностическим инструментом, позволяющим точнее оценить вероятный успех маркетинговой кампании?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните свои любимые телевизионные рекламные ролики. Почему они вам нравятся? Насколько эффективны заложенные в них стратегия сообщения и творческая стратегия? Как эти ролики работают на формирование марочного капитала?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Coca-Cola

Пожалуй, никто не добивался таких успехов в массовом маркетинге, как *Coca-Cola*. Ее «Coke» является самым популярным и самым продаваемым прохладительным напитком в истории человечества. Имея маркетинговый бюджет почти в $3 млрд и годовой объем продаж свыше $30 млрд, ее торговая марка неизменно занимает верхние места в рейтингах, составляемых *Interbrand*. Сегодня «Coca-Cola» владеет марочным капиталом в $68 млрд и продается более чем в 200 странах, что делает ее самым известным продуктом в мире. *Coca-Cola* представляет собой настолько масштабный глобальный феномен, что ее название стало вторым в мире по известности словом после *o'kay*.

История успеха «Coke» впечатляет. Напиток был изобретен в 1886 г. для лечения головных болей доктором Джоном Пембертоном, который смешивал сироп, приготавливавшийся по особой рецептуре, с газированной водой. Позднее первый президент компании превратил этот напиток в феномен поп-культуры, предлагая его владельцам аптек и рядовым потребителям по всему миру и выпуская часы, плакаты и сувениры с логотипом *Coca-Cola*.

Coca-Cola давно поняла, что для получения всемирного признания ее бренду необходимо установить эмоциональную и социальную связь с широкими массами, а сам напиток должен находиться от потребителей на «расстоянии вытянутой руки». Таким образом, компания сосредоточилась на развитии системы дистрибуции и прилагала много усилий для того, чтобы ее продукт стал любим всеми. Во время Второй мировой войны она обещала, что «каждый человек в военной форме сможет получить бутылку "Coca-Cola" за 5 центов, где бы он ни находился и во сколько бы эта бутылка ни обходилась компании». Эта стратегия помогла познакомить с напитком людей во всем мире и установить с ними позитивную связь в непростые времена.

За счет чего же *Coca-Cola* превосходит всех своих конкурентов? *Coca-Cola* не знает себе равных в создании актуальных, воодушевляющих глобальных кампаний, которые хорошо подходят для других стран и культур. Реклама *Coca-Cola* в течение многих лет сосредоточена на способности напитка утолять жажду и магической способности бренда связывать людей независимо от того, кто они есть и как они живут. Лучше всех сказал об этом Энди Уорхол: «"Coke" — это всегда "Coke", и никакие деньги не позволят вам получить "Coke" лучше той, которую пьет на углу какой-нибудь голодранец».

Один из самых успешных и запоминающихся рекламных роликов *Coca-Cola* носил название «Hilltop» («Вершина холма»). В нем звучала ставшая знаменитой песня «Я хотел бы купить мир "Coke"». В этом ролике, впервые выпущенном в эфир в 1971 г., была показана молодежь со всего мира, собравшаяся на склоне холма в Италии. Молодые люди ощущали мировую гармонию и прочную позитивную связь друг с другом (благодаря тому, что все они пили «Coke»). Ролик настолько сильно затрагивал душевные струны потребителей и настолько эффективно демонстрировал общемировую привлекательность «Coke», что исполнявшаяся в нем песня быстро вошла в десятку хитов года.

В рекламных роликах *Coca-Cola* и по сей день присутствует идея связи всех людей мира через «Coke», причем часто она выражается в незамысловатой форме, хорошо понятной молодежной аудитории. В одном рекламном ролике показана группа молодых людей, сидящих вокруг костра, поющих под гитару, смеющихся и пускающих по кругу бутылку «Coke». Бутылка доходит до худого одноглазого незнакомца, который делает глоток из бутылки и передает ее дальше. Когда получивший бутылку юноша с выражением отвращения на лице обтирает горлышко бутылки, музыка внезапно замолкает, и вся группа смотрит на него с разочарованием. Юноша нерешительно возвращает бутылку незнакомцу, чтобы тот сделал еще глоток, и после этого пьет из горлышка сам. Музыка возобновляется, и общее веселье продолжается.

Стратегия массовых коммуникаций *Coca-Cola* с годами эволюционировала и теперь предполагает использование целого комплекса медиа, включая ТВ, радио, прессу, Интернет, билборды, связи с общественностью, спонсорство и даже собственный музей. Целевая аудитория компании столь велика, что выбор правильного медиа и маркетингового сообщения имеет огромное значение. *Coca-Cola* использует масштабные события для воздействия на массовые аудитории: она спонсирует Олимпиады с 1928 г. и транслирует свою рекламу во время матчей за Суперкубок. Кроме того, компания тратит более $1 млрд в год на поддержку таких соревнований, как автогонки NASCAR и Чемпионат мира по футболу. Глобальные кампании *Coca-Cola* должны подходить местным рынкам. Например, в Китае *Coca-Cola* дает региональным менеджерам право контролировать рекламу, чтобы они могли использовать в ней послания, соответствующие нормам местной культуры.

Нахождение разумного баланса между местным и глобальным маркетингом имеет решающее значение, потому что, как объяснил один из руководителей *Coca-Cola:* «Создание эффективного маркетинга на местном уровне при отсутствии глобальных усилий может привести к бесполезной трате средств». Например, в 2006 г. *Coca-Cola* осуществила две кампании во время Чемпионата мира по футболу и несколько локальных кампаний. В 2010 г. *Coca-Cola* провела единую кампанию во время очередного чемпионата на более чем 100 рынках. Руководители *Coca-Cola* считают, что во втором случае при использовании более глобальной стратегии компания смогла сэкономить $45 млн.

Несмотря на успехи, демонстрируемые на протяжении многих лет, иногда компания допускает серьезные промахи. В 1985 г. *Coca-Cola* вывела на рынок «New Coke» — более сладкую вариацию своего исходного продукта. Потребители мгновенно отвергли новинку, и ее продажи резко пошли вниз. Через три месяца *Coca-Cola* перестала выпускать «New Coke» и вывела на рынок напиток, приготавливаемый по традиционному рецепту, под названием «Coca-Cola Classic» — к радости потребителей во всем мире. Тогдашний президент *Coca-Cola* Роберто Гойсуэта заявил: «Дело в том, что время, силы и деньги, затраченные на изучение восприятия потребителями "New Coke", не смогли обнаружить и измерить силу эмоциональной привязанности многих людей к традиционной "Coca-Cola"».

Успех *Coca-Cola* в маркетинге продукта, осуществляемом в таком грандиозном масштабе, во многом уникален. Ни один другой продукт не является столь универсально доступным и любимым. По мере того, как компания продолжает расти, она ищет новые способы установления позитивной связи с еще большим числом индивидов. *Coca-Cola*, иногда называющая себя «фабрикой счастья», уверена, что впереди ее ждут новые успехи.

Вопросы

1. Что символизирует собой «Coca-Cola»? Воспринимают ли ее все люди одинаково? Объясните.
2. *Coca-Cola* успешно продает свой продукт миллиардам людей во всем мире. В чем причины ее успеха?
3. Сможет ли *Pepsi* или какая-то другая компания когда-нибудь превзойти *Coca-Cola*? Почему да или почему нет? В чем состоят для *Coca-Cola* главные риски?

Источники: Natalie Zmuda, "Coca-Cola Lays Ouy its Vision for the Future at 2010 Meeting", *Advertising Age*, November 22, 2009; John Greenwald, "Will Teens Buy It?" *Time*, June 24, 2001.

Часть VII

ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Глава 19

Управление личными коммуникациями: прямой и интерактивный маркетинг, WOM-маркетинг и личная продажа

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как компании могут использовать интегрированный прямой маркетинг для получения конкурентного преимущества?
2. Как организовать эффективный интерактивный маркетинг?
3. Как распространение информации о товаре самими потребителями влияет на успех маркетинговой кампании?
4. Как эффективно управлять торговым персоналом?
5. Как сотрудники службы сбыта могут развивать навыки продаж, ведения переговоров и поддержания взаимоотношений с покупателями?

В условиях стремительного распространения Интернета маркетинговые коммуникации все чаще рассматриваются как интерактивный диалог между компанией и ее покупателями. Чтобы продать покупателям свои товары, фирмы должны работать не просто активно, но и с умом. Необходимо также понять, как нам контактировать с покупателями и как покупателям контактировать с нами и между собой. Современные технологии позволяют людям взаимодействовать как с использованием традиционных средств информации (газет, журналов, радио, телефона, телевидения, обычных объявлений), так и с помощью компьютеров, факсов, сотовых телефонов, пейджеров и прочих беспроводных устройств. Снижение затрат на осуществление контактов подталкивает многие компании к переходу с массовых коммуникаций на более целенаправленное общение с аудиториями и на персональный диалог. Сами потребители также играют теперь более активную роль в процессе маркетинга. Например, *Pepsi* целенаправленно вовлекает потребителей в свои маркетинговые коммуникации.[1]

Впервые за 23 года *PepsiCo* решила не рекламировать ни один из брендов своих прохладительных напитков во время крупнейшего события для всех массмедиа США — ежегодного матча за Суперкубок по футболу. Вместо этого компания запустила свой новый амбициозный проект «Pepsi Refresh». Используя девиз «Каждая "Pepsi" освежает мир», *Pepsi* выделила $20 млн на программу финансовой поддержки идей, способных улучшить положение в шести областях: здравоохранении, искусстве и культуре, питании и жилье, сохранении планеты в целом, условии жизни на местном уровне и образовании. Идеи направлялись на refresheverything.com, и затем по ним проводилось онлайновое голосование. Активное использование Facebook, Twitter и других социальных сетей является главной особенностью программы. Первые победители получили гранты на реализацию самых разных проектов, включая строительство детской игровой площадки, рассылку подарков воюющим солдатам, предоставление дополнительного ухода за ранеными в госпиталях и проведение занятий по повышению финансовой грамотности подростков. *Pepsi* также дополнительно выделила летом 2010 г. $1,3 млн муниципалитетам поселений на побережье Мексиканского залива, пострадавшим от последствий катастрофического разлива нефти.

Персонализация коммуникаций, равно как и умение сказать и сделать нужные вещи для нужных людей в нужное время, имеет критическое значение. В этой главе мы поговорим о том, как компании персонализируют свои маркетинговые коммуникации и усиливают их воздействие. Мы начнем с рассмотрения трех типов маркетинга — прямого, интерактивного и WOM а затем а обратимся к вопросам управления торговым персоналом и личной продажи.

ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ

Сегодня многие фирмы стремятся к установлению долгосрочных отношений с покупателями.[2] Авиакомпании, гостиницы и другие организации устанавливают тесные взаимоотношения с клиентами посредством так называемых наград за частоту покупок и создания клубов потребителей.[3] **Прямой маркетинг** представляет собой использование каналов, напрямую связывающих поставщика с потребителем, с целью охвата потенциальных потребителей или предоставления им товаров и услуг без использования маркетинговых посредников. К этим каналам относятся прямая почтовая (адресная) рассылка, каталоги, телемаркетинг, интерактивное телевидение, киоски, веб-сайты, мобильные устройства.

Прямой маркетинг направлен на получение некоторого измеримого отклика, которым обычно является заказ со стороны потребителя. Поэтому прямой маркетинг еще иногда называют **маркетингом прямых заказов**. Прямой маркетинг является одним из наиболее быстро развивающихся путей обслуживания покупателей. Это особенно характерно для деловых рынков, где содержание торгового персонала обходится все дороже, и поэтому адресная рассылка и телемаркетинг применяются все чаще. Продажи, инициированные через традиционные каналы прямого маркетинга (торговля по каталогам, прямая почтовая рассылка и телемаркетинг), возрастают быстрыми темпами. Эти каналы используются для продаж потребительскому и деловому рынкам, а также для сбора средств на нужды благотворительных организаций.

Темпы роста прямого маркетинга опережают темпы роста розничной торговли На долю прямого маркетинга в 2009 г. пришлось почти 53% всех расходов на рекламу, а компании тратили на его осуществление более $149 млрд в год, т. е. около 8,3% ВВП.[4]

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Экстраординарное развитие прямого маркетинга стало результатом воздействия нескольких факторов. Следствием *разукрупнения рынков* стал рост количества рыночных ниш, причем постоянно появляются новые. Высокая стоимость эксплуатации автомобилей, пробки на дорогах, проблемы с местами для парковки, нехватка времени, равнодушие продавцов в магазинах розничной торговли, очереди в кассу — все это стимулирует совершение покупок на дому. Современные потребители ценят такие виды торговли, как круглосуточные бесплатные телефонные линии и веб-сайты, им нравится и готовность фирм прямого маркетинга к обслуживанию покупателей. Расширение услуг по доставке покупки на следующий день, осуществляемых при поддержке служб экспресс-доставки, сделало прямой заказ легким и быстрым делом. Кроме того, многие сети магазинов сокращают ассортимент пользующихся ограниченным спросом товаров, что создает благоприятные возможности их продвижения посредством прямого маркетинга, ориентированного на заинтересованных потребителей. Распространение Интернета, электронной почты, мобильных телефонов и факсимильных аппаратов значительно упростило выбор товара и его заказ.

Значительные выгоды предоставляет прямой маркетинг и продавцам. Фирмы прямого маркетинга имеют возможность приобретения списков рассылки, содержащих имена потребителей, образующих какие угодно группы: левшей, людей с лишним весом, миллионеров. Обращения, направляемые потребителям, могут быть модифицированы в соответствии со спецификой потребителя и персонализированы. Более того, прямой маркетинг способствует установлению долгосрочных отношений с каждым покупателем. Молодым родителям по мере роста ребенка маркетологи будут отправлять описание новых видов одежды, игрушек и других товаров.

Прямой маркетинг предоставляет возможность выбора наиболее подходящего времени для контакта с потенциальными покупателями, а подготовленные с учетом их интересов материалы воспринимаются адресатами с бóльшим вниманием. Прямой маркетинг позволяет в поисках наименее затратных подходов тестировать альтернативные средства информации и варианты обращений. Кроме того, при прямом маркетинге стратегия и предложения компании не так очевидны для конкурентов. Наконец, при его применении появляется возможность оценки реакций потребителей на различные кампании по продвижению товаров и выявления наиболее действенных. *L. L. Bean* является одним из лидеров применения прямого маркетинга.[5]

L. L. Bean

Однажды осенью 1911 г. основатель *L. L. Bean* Леон Леонвуд (L. L.) Бин вернулся домой с охоты с про-

мокшими и замерзшими ногами, но с блестящей идеей. Его фирма *Maine Hunting Shoe* стала пришивать кожаные голенища к прорезиненным рабочим ботинкам, благодаря чему на свет появилась новая удобная и функциональная обувь. По адресам известных ему охотников он разослал трехстраничные брошюры с описанием выгод своего товара и с обещанием гарантированного его возврата. Однако поначалу новая обувь не имела успеха. Из 100 первых заказанных пар 90 были возвращены после того, как верхняя часть у них отделилась от нижней. Верный своему слову, Бин возместил каждому покупателю понесенные затраты, и проблема была улажена. Вскоре *L. L. Bean* завоевала репутацию поставщика надежного снаряжения для отдыха на природе и источника квалифицированных консультаций. Гарантия 100%-ного удовлетворения покупателей по-прежнему лежит в основе философии бизнеса компании, как и исходное «золотое правило» Л. Л. Бина: «Продавайте хороший товар с разумной прибылью, обращайтесь с покупателями с уважением, и они всегда будут возвращаться к вам за новыми покупками». Сегодня бизнес *L. L. Bean* оценивается в $1,4 млрд. В 2009 г. компания выпустила 49 разных каталогов и получила 11 млн обращений покупателей. Веб-сайт *L. L. Bean* входит в число самых популярных сайтов е-коммерции, и все большее число розничных магазинов компании обеспечивают ставший легендарным уровень обслуживания покупателей.

Прямой маркетинг необходимо интегрировать с другими коммуникациями и усилиями в канале.[6] Такие компании прямого маркетинга, как *Eddie Bauer, Land's End* и *Franklin Mint*, сначала успешно торговали по почтовым и телефонным заказам, а затем открыли собственные розничные магазины. Они осуществляют перекрестную рекламу своих магазинов, каталогов и веб-сайтов, например, размещая свои интернет-адреса на пластиковых пакетах для покупок.

Успешные компании прямого маркетинга рассматривают взаимодействия с покупателями как возможность для повышающей продажи, кросс-продажи или просто для углубления отношений. Эти компании стремятся узнать о каждом покупателе как можно больше, чтобы кастомизировать и персонализировать свои предложения и послания и разрабатывать план пожизненного маркетинга для каждого ценного покупателя. Они также тщательно согласуют использование каждого элемента своих кампаний. Пример одной из таких удачных кампаний приводится ниже.[7]

New Zealand Yellow Pages

Одним из лауреатов премии Ассоциации прямого маркетинга в 2009 г. стала *New Zealand Yellow Pages Group*. В соответствии с темой кампании «Работа сделана» группа наняла молодую женщину и дала ей задание построить ресторан на высоте 12 метров над землей в кроне мамонтового дерева, используя только ту помощь, которую она сможет получить из справочника «Yellow Pages». Телевизионная, наружная и онлайновая реклама дали старт кампании, а на веб-сайте предоставлялась самая свежая информация. Подъем в ресторан «Treehose», построенный в форме кокона, осуществлялся по специальному настилу. Ресторан работал с декабря 2008 по февраль 2009 г. в рамках проводившейся кампании. Благодаря своей исключительной популярности кампания способсвовала повышению частоты пользования справочниками «Yellow Pages» на 11% до рекордно высоких уровней.

Далее мы рассмотрим особенности разных каналов прямого маркетинга.

ПРЯМАЯ ПОЧТОВАЯ РАССЫЛКА

Прямая почтовая рассылка (адресная рассылка, директ-мэйл) подразумевает отправку различных предложений, объявлений, напоминаний или другой информации конкретному адресату. Используя специальные списки рассылки, в которых потребители сгруппированы по определенному признаку, фирмы ежегодно рассылают миллионы писем, брошюр, буклетов и прочих «крылатых торговых агентов». Некоторые компании отправляют существующим и потенциальным покупателям аудио- и видеокассеты, компакт-диски и компьютерные дискеты.

Прямая почтовая рассылка — широко распространенный канал прямого маркетинга, так как позволяет точно выделять целевой рынок, как правило, имеет индивидуальный характер, обладает достаточной гибкостью, а также дает возможность на раннем этапе узнать и оценить реакцию потребителей. И хотя затраты в расчете на стоимость охвата 1 тыс. человек выше, чем для других средств массовой информации, вероятность того, что отобранные адресаты станут покупателями, существенно повышается. Однако достоинства прямой рассылки иногда превращаются в ее недостатки: поскольку слишком много фирм рассылают свои печатные предложения, то почтовые ящики часто оказываются забитыми

подобной «макулатурой», а сами потребители игнорируют получаемую ими информацию.

Для того чтобы кампания по прямой рассылке была эффективной, необходимо определить ее цели, целевые рынки и потенциальных покупателей, элементы предложения, способы тестирования кампании и критерии оценки ее эффективности.

ЦЕЛИ. Большинство фирм прямого маркетинга ставит перед собой цель получения заказа от потенциальных покупателей. Успех кампании оценивается по уровню потребительского отклика. Приемлемым считается уровень отклика в 2–4%, хотя этот показатель неодинаков для различных товарных и ценовых категорий.[8] Прямая почтовая рассылка преследует и другие цели, и в частности нахождение новых потенциальных покупателей, укрепление взаимоотношений с клиентами, информирование и обучение покупателей, напоминание о различных предложениях, подтверждение правильности недавно принятых решений о покупках.

ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ. Для проведения кампании прямого маркетинга необходимо определить характеристики существующих и потенциальных покупателей, которые более других стремятся и имеют возможность совершить покупку. Большинство фирм для оценки и отбора адресатов прямой рассылки применяют формулу, от слов *recency* (давность), *frequency* (частота) и *monetary amount* (деньги). Отбирая целевых покупателей для конкретного предложения, фирма учитывает, сколько времени прошло с момента последней покупки, как часто клиент совершает покупки и как много денег он тратит. Предположим, компания предлагает кожаную куртку. Предложение может быть направлено тем клиентам, которые совершили последнюю покупку от 30 до 60 дней назад, кто делает от 3 до 6 покупок в год и кто израсходовал по крайней мере $100 с тех пор, как стал покупателем этой компании. Каждому покупателю присваивается рейтинг, соответствующий тем или иным уровням $R - F - M$. Чем выше рейтинг, тем более привлекательным является данный покупатель.[9] Рассылка направляется только самым привлекательным клиентам.

Потенциальных покупателей можно также определить, опираясь на такие переменные, как возраст, пол, доход, уровень образования, предыдущие покупки по почте. Хорошей отправной точкой для сегментирования служат поводы для совершения покупки. Например, родители новорожденного непременно будут покупать детскую одежду и игрушки. Студенты-первокурсники часто приобретают компьютеры и небольшие телевизоры, молодожены — дома, мебель, бытовую технику, берут банковские ссуды. Другой часто используемой при сегментировании переменной является принадлежность потребителей к какой-либо группе по интересам, скажем поклонники компьютеров, любители готовить или проводить время на свежем воздухе.

Dun & Bradstreet предоставляет множество самых разных данных для прямого маркетинга на рынке B2B. При прямом маркетинге на рынке B2B «потенциальным покупателем», как правило, выступает не индивид, а группа людей, в которую входят те, кто принимает решения, и те, кто влияет на их характер. К каждому члену такой группы следует обращаться особым образом — время, частота и формат контактов обязательно должны отражать роль и статус индивида.

Наиболее перспективными являются покупатели, которые приобретали продукцию компании-поставщика в прошлом. Дополнительные данные по потребителям можно получить, рекламируя какое-либо бесплатное предложение. Кроме того, для целей прямого маркетинга можно приобрести готовые списки рассылки у специализирующихся на их составлении агентств. Однако в последнем случае нередко бывают проблемы с повторением имен, неполными данными, устаревшими адресами и др. В хороших списках рассылки имеется дополнительная информация демографического и психографического характера. Как правило, перед приобретением всего списка фирмы тестируют ограниченное количество адресов.

ЭЛЕМЕНТЫ ПРЕДЛОЖЕНИЯ. Стратегия предложения представляет собой совокупность 5 элементов: *товар, предложения, носителя для его передачи, метод распространения и креативной стратегии.*[10] Каждый из этих элементов может быть протестирован.

Кроме того, при осуществлении прямой рассылки необходимо принять решение относительно 5 компонентов самого почтового отправления, а именно какими будут конверт (внешняя упаковка), текст письма-предложения, рекламные материалы, бланк или форма для ответа и конверт с обратным адресом.

За прямой почтовой рассылкой должна последовать подтверждающая рассылка по элект-

ронной почте, которая требует меньших затрат и выглядит менее навязчивой, чем звонок по телефону.

ТЕСТИРОВАНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ. Одним из основных преимуществ прямого маркетинга является возможность испытать в реальных рыночных условиях действенность различных элементов стратегии предложения (свойства и качества товара, текст письма, виды рассылки, оформление, цены или список рассылки).

Не следует забывать, что уровень ответов обычно является более низким, чем уровень долгосрочного влияния проводимой кампании. Предположим, что только 2% потребителей, получивших по почте рекламу сумок «Samsonite», обратились в компанию и сделали заказ. При этом значительно больший процент людей узнал о данном товаре (прямую почтовую рекламу читают лучше любой другой), а у некоторых возникло желание приобрести его в будущем (также по почте или в магазине). Более того, в результате ознакомления с полученными материалами часть из адресатов может упомянуть «Samsonite» в разговоре с друзьями и знакомыми. Чтобы получить более достоверную оценку эффективности продвижения, в некоторых фирмах изучается влияние прямого маркетинга и на осведомленность потребителей, и на намерение приобрести товар, и на передачу информации в устной форме.

ОЦЕНКА УСПЕХА КАМПАНИИ: ПОЖИЗНЕННАЯ ДОХОДНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЯ. Рассчитав планируемые затраты на проведение кампании, можно определить безубыточный для кампании уровень отклика потребителей. При этом случает учесть, что часть покупок будет возвращена, а часть не будет оплачена. Возвраты серьезно искажают реальную эффективность кампании. Фирма должна анализировать основные причины возврата товаров (задержка доставки, дефекты товара, повреждения при перевозке, несоответствие рекламе, неправильное оформление заказа).

Результаты деятельности службы маркетинга зависят также от того, насколько тщательно были проанализированы результаты предыдущих кампаний. Даже если какая-либо из них не принесла финансовой прибыли в краткосрочном периоде, это не является показателем ее эффективности в перспективе: необходимо учитывать пожизненную доходность покупателей (см. гл. 5). Пожизненная доходность — это не единичная покупка в результате какого-либо предложения. Скорее, это ожидаемая прибыль от всех будущих покупок за вычетом затрат на привлечение и удержание покупателя. Для среднестатистического покупателя можно рассчитать среднюю продолжительность сотрудничества, средний годовой объем расходов на покупки и среднюю валовую прибыль и вычесть из этого средние затраты на привлечение и удержание, причем определенные с учетом альтернативных издержек вложения соответствующих средств.[11]

КАТАЛОГИ

При использовании каталогов поставщик рассылает по почте избранным адресатам (потенциальным покупателям) один или несколько товарных каталогов. Как правило, каталоги имеют печатную форму, но иногда предоставляются и на компакт-дисках, видеокассетах или в онлайновом формате. В 2009 г. тремя крупнейшими фирмами, торгующими по каталогам потребительскими товарами, были *Dell* ($51 млрд), *Staples* ($8,9 млрд) и *CDW* ($8,1 млрд). Тремя крупнейшими торговцами по каталогам на рынке B2B были: поставщик лабораторного оборудования *Thermo Scientific* ($10,5 млрд), поставщик медицинских и ветеринарных товаров *Henry Shrien* ($6,4 млрд) и поставщик электротехнических товаров и товаров для технического обслуживания промышленного оборудования *WESCO* International ($6,1 млрд). Тысячи небольших фирм также выпускают свои специализированные каталоги.[12] Многие фирмы для повышения объемов продаж успешно сочетают использование каталогов и веб-сайтов.

Продажи по каталогам представляют собой огромный бизнес — торговлей по онлайновым и обычным каталогам занимаются 16 тыс. компаний с общим годовым доходом $235 млрд.[13] Успех продаж по каталогам зависит от способности компании грамотно работать со списком покупателей, так чтобы свести к минимуму повторные обращения и неоплаченные покупки. Во многом он определяется и способностью управлять товарными запасами, предлагать только качественные товары, чтобы уменьшить число возвратов, и умением создать запоминающийся образ. Для этого некоторые компании включают в свои каталоги литературные или информационные разделы, рассылают образцы материалов, предоставляют «горячие линии» для ответов на вопросы, рассылают подарки лучшим покупателям и перечисляют некоторый процент прибыли на благотворительные цели.

Размещая полные версии своих каталогов в Интернете, компании значительно расширяют возможности доступа к потребителям по всему миру, сокращая при этом расходы на печать и рассылку.

ТЕЛЕМАРКЕТИНГ

Телемаркетинг — это привлечение новых покупателей, продажи существующим клиентам и обслуживание (прием заказов и ответы на вопросы) с использованием телефона и центров обработки звонков (колл-центров). Телемаркетинг позволяет организациям повысить доходы, снизить расходы на осуществление продаж и повысить уровень удовлетворенности покупателей. Колл-центры используются для *входящего телемаркетинга* (прием звонков от покупателей) и *исходящего телемаркетинга* (звонки потенциальным и существующим покупателям).

Телемаркетинг стал настолько популярным способом прямого маркетинга, что временами его использование откровенно докучает потребителям. Как результат в 2003 г. Федеральная торговая комиссия США создала общенациональный реестр телефонных номеров, по которым запрещено звонить с коммерческими предложениями. Исключение сделано лишь для политических организаций, благотворительных обществ, телефонных опросов и компаний, у которых налажены давние отношения с потребителями.[14]

Телемаркетинг все активнее используется и при работе с деловыми покупателями. Например, в компании *Raleigh Bicycles* телемаркетинг был введен для сокращения персонала, контактирующего с дилерами. В первый же год его применения затраты на командировки торговых представителей снизились на 50%, а объем продаж за один только квартал увеличился на 34%. Несомненно, телемаркетинг, особенно при использовании видеотелефонов, будет все больше заменять, хотя и не изживет окончательно, дорогостоящие личные контакты торговых представителей.

ДРУГИЕ ВИДЫ МАРКЕТИНГА ПРЯМОГО ОТКЛИКА

Компании прямого маркетинга используют для привлечения потенциальных покупателей все основные средства информации. В газетах и журналах размещается реклама книг, предметов одежды, электробытовых приборов, туров, и других товаров и услуг, которые потребители могут заказать по бесплатному телефонному номеру. Радио доносит рекламу 24 часа в сутки. Некоторые компании создают специальные тематические 30- и 60-минутных информационных роликов, сочетающих торговое предложение и обучающий или развлекательный элемент. Такие инфоролики представляют собой нечто среднее между обычной телевизионной рекламой и телефонным звонком с предложением совершить покупку. К ним нередко прибегают компании, выпускающие комплексные, технически сложные или просто требующие значительных объяснений товары и услуги (*Callaway Golf, Carnival Cruises, Mercedes, Microsoft, Philips Electronics, Universal Studios,* даже сайт по трудоустройству Monster.com). Некоторые телеканалы предназначены исключительно для продажи товаров и услуг. Зрителям достаточно заказать по указанному номеру бесплатного телефона или через веб-сайт понравившийся товар, и его доставят в течение 48 часов.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Между фирмами прямого маркетинга и их покупателями обычно устанавливаются взаимовыгодные отношения. Однако иногда их установлению и сохранению мешают следующие факторы:

- **Раздражение населения.** Многим людям не нравится чрезмерная напористость фирм, использующих прямой маркетинг.
- **Несправедливость.** Многие фирмы прямого маркетинга используют к своей выгоде импульсивность поведения или неискушенность некоторых покупателей или активно «обрабатывают» наиболее уязвимые группы населения, особенно пожилых людей.[15]
- **Обман и мошенничество.** Некоторые фирмы прямого маркетинга составляют тексты своих предложений, чтобы намеренно ввести в заблуждение покупателей в отношении размера, технических характеристик или «розничной цены» товара.
- **Вторжение в частную жизнь.** Очень часто, когда потребители заказывают товары по почте или по телефону, используют кредитные карты или подписываются на журналы, их имена, адреса и покупательские привычки фиксируются в базах данных компаний.

Многих людей беспокоит, что маркетологи могут узнавать слишком многое о жизни потребителей и использовать эту информацию не должным образом в своих интересах.

Работники индустрии прямого маркетинга хорошо знают, что если не решать эти проблемы, то они приведут к усилению негативного отношения покупателей, снижению показателей отклика и обращениям к властям с требованием более жесткого регулирования в этой сфере деятельности. Большинство фирм прямого маркетинга хотят того же, что и потребители: честных и хорошо составленных маркетинговых предложений, нацеленных только на тех, кто заинтересован в их получении.

ИНТЕРАКТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

Самые современные каналы прямого маркетинга — электронные.[16] Интернет предоставляет фирмам и потребителям обширные возможности для *взаимодействия и индивидуализации*. Вскоре немногие маркетинговые программы смогут считаться достаточно полными без наличия у них онлайнового компонента.

Интернет	4 : 13
ТВ и видео	3 : 17
Музыка и радио	1 : 26
Мобильная телефонная связь	1 : 18
Стационарная телефонная связь	0 : 36
Игры	0 : 36
Чтение	0 : 24

Рис. 19.1. Среднее время, затраченное американскими потребителями на различные медиа в 2009 г. (часы и минуты)

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ИНТЕРАКТИВНОГО МАРКЕТИНГА

Наличие разнообразных вариантов онлайновых коммуникаций означает, что компании могут рассылать кастомизированные сообщения, учитывающие специфику интересов и поведения каждого покупателя. Интерактивный маркетинг обеспечивает полную подотчетность, т. е. позволяет отслеживать, сколько посетителей кликнули по странице или рекламе, сколько времени они потратили на ее просмотр и куда направились потом.[17]

Фирмы могут формировать онлайновые сообщества, приглашая в них покупателей, и, таким образом, создавать долговременные маркетинговые активы. В Интернете существует возможность контекстного размещения рекламы: фирмы могут размещать рекламу на сайтах, имеющих непосредственное отношение к их предложениям, а также привязывать ее к ключевым словам, которые пользователи вводят в поисковых системах Таким образом, появляется возможность выходить на контакт с людьми в тот момент, когда у них уже начался процесс покупки.

Но применение Интернета имеет и свои недостатки. Потребители могут эффективно отсеивать многие сообщения. Фирмы могут решить, что их реклама более эффективна, чем она есть на самом деле, если фиктивные клики будут делаться заинтересованными веб-сайтами, поддерживаемыми разработчиками программного обеспечения.[18] Рекламодатели также частично утрачивают контроль над своими рекламными сообщениями, которые были намеренно искажены заинтересованными в этом силами.

Но, по мнению многих экспертов, достоинства перевешивают недостатки, и Интернет привлекает все больше самых разных фирм. Производитель косметики *Estee Lauder*, заявлявшая в прошлом, что она построила свой многомиллиардный бизнес с помощью трех каналов коммуникаций — «телефона, телеграфа и прямого разговора с женщиной» — добавляет теперь к этой триаде Интернет. Официальный веб-сайт компании содержит описания старых и новых товаров, объявления о специальных предложениях и акциях и перечни магазинов, в которых можно приобрести продукцию *Estee Lauder*.[19]

Фирмы должны идти туда, где они могут встретить своих покупателей, — и все чаще этим местом оказывается Интернет. В США потребители уделяют Интернету более 25% от времени, затрачиваемого ими на все медиа (см. рис. 19.1). Однако покупатели сами определяют правила игры и изолируют себя, когда им это нужно, с помощью агентов или посредников. Покупатели определяют, какая информация им нужна, какие предложения им интересны и за что они готовы платить.[20]

Онлайновая реклама продолжает теснить рекламу в традиционных медиа. Общие затраты на интернет-рекламу выросли до $26 млрд в 2009 г. с $24 млрд в 2008 г.; в то же время затраты на телевизионную рекламу снизились до $41 млрд в 2009 г. с $52 млрд в 2008 г. Росту онлайновой рекламы способствует создание мультимедийных рекламных объявлений, сочетающих в себе анимацию, видео и звук с интерактивными характеристиками.[21] Давайте рассмотрим онлайновые рекламные усилия *Burger King*.

Burger King

Если обещание вашего глобального бренда звучит как: «Пользуйся этим, как тебе нравится», — говорил Расс Клейн, бывший президент *Burger King* по глобальному маркетингу, стратегии и инновациям, — то тогда речь здесь идет о том, чтобы сделать главными покупателей», даже если они станут негативно отзываться о вашем бренде. Конкурируя с *McDonald's*, имеющим семейный имидж, «мы должны вести себя скорее провокационно, чем дружелюбно, особенно обращаясь к рынку подростков и юношей», добавлял Клейн. Дерзкая рекламная кампания *Burger King*, в которой были показаны несчастный король и говорящий цыпленок, появилась на YouTube и в MySpace, так что компания смогла воспользоваться «социальной связанностью» потребителей, реагировавших на рекламу. *Burger King* поощряла покупателей создавать онлайновые сообщества вокруг своих культовых продуктов. Чтобы отметить полувековой юбилей своего гамбургера «Whopper» («Громадина»), компания арендовала на день ресторан в Лас-Вегасе и сообщала посетителям о том, что «Whopper» исключен из меню. Отснятые на пленку реакции посетителей стали элементами кампании «Whopper Freakout» и использовались в рекламных телевизионных роликах и в онлайновых видео. Свыше 5 млн потребителей посмотрели 8-минутное видео, еще 14 млн посмотрели его на YouTube и еще больше узнали о нем из рассказов своих друзей.[22]

ВАРИАНТЫ ИНТЕРАКТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Компания должна решить, какие формы интерактивного маркетинга окажутся наиболее эффективными в плане достижения коммуникативных и сбытовых целей.[23] Ниже рассматриваются четыре основные категории интерактивных маркетинговых коммуникаций: 1) веб-сайт; 2) реклама, привязанная к поиску; 3) баннерная реклама; и 4) e-mail. После резюмирования достижений в мобильном маркетинге мы опишем эффекты социальных медиа и устного распространения информации.

РАЗРАБОТКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ВЕБ-САЙТА

Ключевой момент в разработке любого сайта — привлекательность с первого взгляда и достаточно интересная информация для повторного посещения.[24]

Дж. Рэйпорт и Б. Яворски предлагают 7 элементов дизайна эффективных веб-сайтов (рис. 19.2).[25]

Чтобы пользователи возвращались на сайт снова и снова, компания должна уделять большое внимание факторам контекста и контента, а также постоянно обновлять сайт.[26]

- Контекст: планировка и дизайн
- Контент: тексты, изображение, звуки, видео
- Сообщество: обеспечение коммуникаций между пользователями сайта
- Кастомизация: возможность настройки сайта в соответствии с предпочтениями разных пользователей или возможность персонализации сайта
- Коммуникации: обеспечение двусторонних коммуникаций между пользователями и сайтом
- Перекрестные ссылки: связь сайта с другими сайтами
- Коммерция: возможность совершения покупок на сайте

Рис. 19.2. Семь ключевых элементов дизайна эффективного веб-сайта

Для пользователя эффективность сайта выражается в простоте обращения с ним и внешней привлекательности.[27] В простоте использования выделяются три составляющие: 1) сайт должен быстро загружаться; 2) первая страница должна быть понятной; 3) пользователь должен без проблем переходить на другие страницы, которые также должны быстро открываться. Внешняя привлекательность сайта определяется следующими факторами: 1) страницы выглядят чисто и не перегружены информацией; 2) типы и размеры шрифтов должны быть легко читаемыми; 3) цвета (и звуки) должны быть подобраны правильно и в меру.

Такие фирмы, как *comScore и Nielsen Online*, отслеживают, какие страницы сайтов посещают покупатели, какова продолжительность их посещений и пр.[28] Компании должны также уделять пристальное внимание вопросам онлайновой безопасности и защиты персональных данных.[29]

Помимо веб-сайтов компании могут использовать **микросайты** — небольшие зоны в сети, управляемые и оплачиваемые внешней компанией/рекламодателем. Микросайты представляют наибольший интерес для компаний — поставщиков товаров с низкой заинтересованностью в покупке, например, страховок. Люди редко посещают веб-сайты страховых компаний, однако страховая компания может открыть микросайты на сайтах по торговле подержанными автомобилями. Там она может давать рекомендации покупателям таких машин, а также предлагать свои страховые полисы.

РЕКЛАМА, ПРИВЯЗАННАЯ К ПОИСКУ. Самая большая активность наблюдается в сфере **рекламы, привязанной к поиску** (поисковой рекламы), на которую теперь приходится около половины всех расходов на онлайновую рекламу.[30] Есть данные, что 35% всех поисковых запросов так или иначе связаны с товарами или услугами. Условия поиска используются в качестве грубых оценок потребительских интересов пользователей, так что вместе с результатами поиска на Google, Yahoo! или Bing предлагаются ссылки на соответствующие товарные предложения.[31]

Рекламодатель платит деньги только в том случае, если пользователь пользуется его ссылкой, но маркетологи уверены, что потребители, которые уже проявили интерес, начав процесс поиска, являются главными потенциальными покупателями. Стоимость одного такого «клика» варьирует в зависимости от рейтинга ссылки и от популярности использованного при поиске ключевого слова. Рост популярности платного поиска заметно обострил конкуренцию между фирмами, предлагающими ключевые слова, повысил цены на поиск и привел к установлению премиальных наценок на выбор наилучших возможных ключевых слов, повысил требования к мониторингу результатов.

Оптимизация поисковой машины стала важнейшей составляющей маркетинга в условиях стремительного роста сумм, затрачиваемых фирмами на поиск. Для повышения эффективности поисковой рекламы было предложено несколько общих принципов.[32] Более широкие условия поиска полезны для общего создания бренда; более специфические условия, — например, уточняющие конкретные разновидности товара или услуги, — полезны для генерирования потенциальных продаж. Условия поиска должны быть размещены на подходящих страницах, чтобы поисковик мог легко их идентифицировать. Составные ключевые слова обычно требуются для любого товара, но каждое ключевое слово должно предлагаться в соответствии с обеспечиваемой им окупаемостью затрат. Оно также помогает получать обратные ссылки на сайт с популярных ресурсов. Соответствующие данные могут собираться для отслеживания эффектов оплаченного поиска.

БАННЕРНАЯ РЕКЛАМА. Баннеры — прямоугольные изображения с текстом и, возможно, графикой. Сайты, на которых размещаются баннеры, чаще всего как-то связаны с рекламируемыми объектами.[33] Чем больше охватываемая аудитория, тем дороже будет стоить размещение баннера. Некоторые баннеры публикуются на сайтах бесплатно, на бартерной основе. На заре развития Интернета потребители пользовались 2–3% баннеров, которые они видели. Впоследствии эта цифра резко сократилась до 0,25%, и рекламодатели обратились к другим формам коммуникации.

Поскольку пользователи Интернета тратят лишь 5% своего онлайнового времени на поиск нужной информации, то баннерная реклама по-прежнему выглядит перспективной в сравнении с популярными рекламами, привязанными к поиску. Но такая реклама должна привлекать больше внимания, быть лучше нацеленной и более тщательно отслеживаться.[34]

Всплывающая реклама появляется в отдельных окнах при переходе с одного сайта на другой. Реклама «Tylenol», средства против головной

ПАМЯТКА маркетолога

Как максимизировать маркетинговую ценность сообщений по электронной почте

- *Дайте покупателю повод отреагировать*: компании должны предлагать действенные стимулы для чтения онлайновой рекламы и сообщений, приходящих по электронной почте. Это могут быть игры, конкурсы, лотерея с моментальным выигрышем и т. п.
- *Персонализируйте содержание электронной рассылки*: рассылаемый *IBM* бюллетень «iSource« распространяется по адресам рабочей электронной почты клиентов, причем содержит только те новости (объявления и еженедельные обновления), которые они сами выбрали. Клиенты, которые выразили согласие получать этот бюллетень, при подписке выбирают интересующие их темы.
- *Предложите покупателю нечто, чего он не сможет получить при прямой почтовой рассылке*: поскольку кампании электронной рассылки могут проводиться быстро, в них можно включать срочную информацию. Компания *Travelocity* рассылает срочные обращения, рекламируя «горящие» авиабилеты по сниженным ценам. *Club Med* рассылает клиентам из своей базы данных рекламу «горящих» туров со скидками.
- *Упростите процесс отказа от рассылки*. Важно, чтобы даже при расставании у онлайновых покупателей оставалось положительное впечатление. Неудовлетворенные покупатели с высокой вероятностью поделятся своими разочарованиями с другими людьми.
- Дополняйте рассылку использованием других каналов коммуникаций, в частности социальных медиа. *Southwest Airlines* установила, что наибольшее число бронирований билетов осуществляется после того, как вслед за рассылкой e-mail начинается кампания в социальных медиа. *Papa John's* сумел привлечь на свою страницу в Facebook дополнительно 45 тыс. поклонников с помощью кампании по рассылке по e-mail приглашений покупателям принять участие в конкурсе «Мартовское безумие», проводившемся во время баскетбольного турнира NCAA.

Для повышения эффективности сообщений по e-mail некоторые исследователи используют «тепловую карту», позволяющую определять, что люди читают на экране ПК. Для этого на компьютере устанавливается специальная камера, отслеживающая движение глаз пользователя. Одно исследование показало, что предназначенные для «кликанья» иконки и кнопки, ассоциирующиеся с деталями маркетингового предложения, повышали коэффициент кликов на 60% по сравнению со ссылками, в которых использовались только интернет-адреса.

Источники: Richard Westlundm, "Success Stories in Email Marketing", *Adweek Special Advertising Section to Adweek, Brandweek, and Mediaweek*, February 16, 2010; Suzanne Vranica, "Marketers Give E-mail Another Look", *Wall Street Journal*, July 17, 2006.

боли компании *Johnson & Johnson*, всплывает на брокерских веб-сайтах всякий раз, когда фондовый рынок падает на 100 и более пунктов. Пользователи считают такую рекламу навязчивой и мешающей, а потому многие устанавливают на компьютер специальные программы, блокирующие открытие новых окон браузеров.

Популярным средством рекламы являются подкасты — цифровые медиафайлы, создаваемые для воспроизведения на плеерах MP3, ноутбуках или ПК. Спонсоры платят приблизительно $25 за 1 тыс. слушателей, чтобы разместить звуковую рекламу продолжительностью 15–30 секунд в начале подкаста. Хотя эти расценки выше, чем в популярных радиопередачах, подкасты способны охватывать очень специфические рыночные сегменты, и поэтому их популярность растет.[35]

E-MAIL. Сообщения по e-mail позволяют фирмам направлять информацию своим покупателям и получать от них ответные сообщения с гораздо меньшими затратами, чем при использовании «d-mail», или прямой почтовой рассылки. Однако покупатели часто оказываются заваленными сообщениями по электронной почте, и поэтому многие из них устанавливают фильтры против спама. Некоторые фирмы выясняют у своих покупателей, хотели бы они получать e-mail и если да, то в какое время. Розничный торговец цветами фирма *FTD* позволяет покупателям решать, хотят ли они получать напоминания по e-mail о необ-

ходимости посылать цветы родным и близким на дни рождения и к другим праздничным датам.[36]

Сообщения по электронной почте должны быть своевременными, целенаправленными и актуальными. Например, *United Way of Massachusets Bay and Merrimack Valley* использовала включенные в видео e-mail для повышения числа желающих принять участие в ее мероприятиях и сокращения затрат на рассылку приглашений. Продолжительность всех изготовленных видео составляла одну минуту, так как тестирование показало, что двухминутные видео оказываются слишком длинными, а 30-секундные — слишком короткими.[37] Во вставке «Памятка маркетолога: как максимизировать маркетинговую ценность сообщений по электронной почте» дается несколько рекомендаций по организации кампаний с использованием e-mail.

МОБИЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ. С учетом широкого распространения мобильных телефонов и способности маркетологов персонализировать послания с учетом демографических и поведенческих характеристик потребителей (см. гл. 15) привлекательность мобильного маркетинга как инструмента коммуникаций совершенно очевидна.[38]

В 2009 г. в мире было 4,1 млрд абонента мобильной связи, — т. е. в два раза больше, чем владельцев компьютеров. В таких условиях мобильные телефоны предоставляют рекламодателям огромные возможности для охвата потребителей на «третьем экране» (первый экран — телевизионный, второй — компьютерный). Многие фирмы быстро осваивают м-пространство. Одним из пионеров мобильного маркетинга в банковской индустрии является *Bank of America*.[39]

Bank of America

Bank of America использует мобильную связь в качестве канала коммуникаций и средства предоставления банковских услуг своим клиентам в разных жизненных ситуациях. Более 2 млн из 59 млн клиентов банка пользуются мобильными банковскими приложениями, что является важным фактором роста, поскольку от 8 до 10% пользователей этих приложений являются новыми клиентами. Первоначально нацеленные на группу молодых пользователей в возрасте от 18 до 30 лет, причем преимущественно на студентов колледжей, услуги мобильного банка становятся все более привлекательными для более зрелых и состоятельных людей. Предлагаемые банком приложения для смартфонов и традиционные решения с использованием обычных браузеров отличаются простотой использования и возможностями широкого охвата населения. Например, локатор для поиска ближайшего банковского отделения или банкомата используется каждым восьмым «мобильным» клиентом. Мобильный маркетинг интегрируется с другими маркетинговыми условиями банка: на веб-сайте дается описание мобильных услуг, а реклама на ТВ подчеркивает выгоды системы мобильного банка. С помощью одного клика по баннеру на мониторе смартфона пользователь может бесплатно загрузить приложение, предлагаемое *Bank of America*, или просто узнать о новых услугах.

Варианты мобильного маркетинга. Общемировые расходы на рекламу в системах мобильной связи составили в 2009 г. почти $1 млрд, причем основная часть этой суммы была потрачена на текстовые SMS-сообщения и простую баннерную рекламу. Однако с расширением возможностей смартфонов мобильная реклама может стать чем-то бóльшим, чем просто средство отображения информации на статичных «мини-билбордах».[40]

В последнее время наблюдался рост интереса к мобильным приложениям — небольшим программам, которые могут загружаться в смартфоны. Крупными и мелкими компаниями были разработаны тысячи таких приложений. *VW* выводила на рынок США свою новую модель «GTI» вместе с приложением для iPhone, которое за три недели загрузили 2 млн пользователей. В Европе компания вывела на рынок «VW Tiguan» вместе с мобильным приложением, системой текстовых сообщений и всплывающим веб-сайтом.[41]

Смартфоны также позволяют продвигать программы укрепления лояльности, благодаря которым покупатели могут отслеживать свои посещения магазинов и сделанные покупки и получать вознаграждения.[42] Отслеживая место нахождения отзывчивых покупателей, охотно принимающих электронные сообщения, ритейлеры могут направлять покупателям информацию о специальных предложениях тех магазинов, вблизи которых покупатели находятся в данный момент. *Sonic Corp* использовала данные системы GPS и частое расположение вышек с ретрансляторами системы мобильной связи в Атланте для выявления тех подписавшихся на получение информационных услуг, которые находились поблизости от ресторанов *Sonic* на этой территории. Когда *Sonic* находила таких клиентов, она направляла им специальное дисконтное предложение или рекламу, призывающую посетить ресторан.[43]

ПАМЯТКА маркетолога

Сегментирование технически грамотных пользователей

Название группы	% от числа взрослых	Что нужно о них знать	Основные демографические характеристики
Мотивируются мобильностью (39%)			
Цифровые коллаборационисты	8	Цифровые коллаборационисты, обладающие наибольшими техническими активами, используют свои навыки при взаимодействиях с другими людьми. Они с удовольствием используют цифровые коммуникации и верят в свои способности использовать цифровые устройства и получаемую с их помощью информацию	Преимущественно мужчины (56%) в возрасте 30–40 лет, хорошо образованные и материально обеспеченные
Амбивалентные сетевики	7	Амбивалентные сетевики используют устройства мобильной связи преимущественно для осуществления своих социальных контактов с помощью текстовых сообщений или социальных сетей. Они также используют ИТ в развлекательных целях. Но они высказывают озабоченность проникновением мобильной связи в нашу жизнь и готовы время от времени ограничивать онлайновые контакты	Преимущественно мужчины (60%) в возрасте до 30 лет разной этнической принадлежности
Медиаэнтузиасты	7	Медиаэнтузиасты обладают разнообразными навыками применения онлайновых и мобильных систем и охотно ищут и создают информационные «хиты», например цифровые фото, и передают их другим. Социальные обмены являются для этой группы главным направлением приложения ИТ. Киберпространство как источник повышения личной производительности труда или креативных идей для них менее важно	Мужчины (56%) тридцати с небольшим лет с детьми и средним уровнем дохода
Странствующие узлы	9	Странствующие узлы активно управляют своей личной и профессиональной жизнью, используя средства мобильной связи. Они извлекают максимум возможностей из применения тестовых сообщений и e-mail и находят эти средства прекрасно подходящими для организации их личной жизни и повышения производительности труда	Преимущественно женщины (56%) ближе к 40 годам, хорошо образованные и обеспеченные
Мобильные новички	8	Эта группа имеет ограниченные технические активы, но очень любит свои мобильные телефоны. Мобильным новичкам, многие из которых приобрели свои телефоны не так давно, нравится, как эти устройства помогают поддерживать связь с другими людьми. Их было бы очень трудно заставить отказаться от использования мобильных телефонов	Преимущественно женщины (55%) в возрасте около 50 лет с невысокими уровнями образования и доходов
Большинство, приверженное стационарным медиа (61%)			
Ветераны десктопов	13	Эта группа давних онлайновых пользователей довольствуется высокоростной связью и десктопами для исследования Интернета и поддержания контактов с друзьями, а своим мобильным телефонам и приложениям к ним отводит второстепенную роль	Преимущественно мужчины (55%) 40-летнего возраста, хорошо образованные и обеспеченные
Дрейфующие серферы	14	Многие обладают необходимыми техническими средствами, такими как широкополосный доступ в Интернет и мобильные телефоны, но нечасто пользуются Интернетом, а если пользуются, то преимущественно для сбора информации. Дрейфующему серферу было бы нетрудно отказаться от пользования Интернетом или мобильным телефоном	В основном женщины (56%) 40 с небольшим лет со средним доходом и средним уровнем образования

Окончание памятки маркетолога

Перегруженные информацией	10	Большинство членов этой группы страдают от избытка поступающей к ним информации и считают, что иногда им полезно отдохнуть от Интернета. Эти люди предпочитают получать информацию из традиционных медиа	Преимущественно мужчины (66%) немного старше 50 лет со средним уровнем образования и доходом ниже среднего уровня
Безразличные к технике	10	Члены этой группы мало пользуются Интернетом, и хотя большинство из них имеют мобильные телефоны, их раздражает назойливость этих устройств. Безразличные к технике легко могут обойтись без современных гаджетов и услуг	Преимущественно женщины (55%) старше 55 лет с низкими уровнями образования и доходов
Вне Сети	14	Члены этой группы не имеют ни мобильных телефонов, ни доступа к Интернету; обычно они находятся в пожилом возрасте и имеют низкий уровень доходов. Однако некоторые из них все же имели опыт использования ИТ; кто-то из них когда-то пользовался Интернетом, а каждый пятый имел в прошлом мобильный телефон	Пожилые женщины с низким доходом, преимущественно афроамериканки

Источник: "The Mobile Difference — Tech User Types", Pew Internet & American Life Project, March 31, 2009; www.pewinternet,org/infografics/ The-Mobile-Difference-Tech-User-Types.aspx.

В условиях, когда показатели возмещения традиционных купонов из года в год сокращаются, способность мобильных телефонов направлять своевременные и релевантные предложения покупателям, находящимся вблизи тех или иных торговых точек, привлекла внимание многих фирм. Такие новые купоны могут существовать в самых разных формах; установленные в магазинах специальные информационные табло могут теперь пересылать такие купоны на смартфоны.[44]

Разработка программ мобильного маркетинга. Даже с появлением нового поколения смартфонов потребителям приходится терпеть неудобства, обусловленные малым размером дисплея, продолжительным временем загрузки и отсутствием некоторых программных возможностей (таких, как Adobe Flash Player на устройствах iPhone). Для фирм имело бы смысл разработать простые, ясные и «чистые» сайты, уделяя при этом большее внимание, чем обычно, вопросам навигации и удобства пользователей.[45]

Американские фирмы могут многое узнать о мобильном маркетинге, обратившись к опыту других стран. В таких развитых странах Восточной Азии, как Гонконг, Япония, Сингапур и Южная Корея мобильный маркетинг быстро становится ключевым фактором формирования опыта покупателей.[46] На развивающихся рынках распространение сотовой связи также повышает привлекательность мобильного маркетинга. *Coca-Cola*, ставшая пионером этого направления в Китае, разработала специальную кампанию: жителям Пекина предлагалось отгадать значения самой высокой дневной температуры в течение одного месяца, чтобы получить шанс выиграть несколько ящиков «Coke». В результате *Coca-Cola* получила за 35 дней более 4 млн посланий.[47]

Несмотря на быстрый рост сегмента населения, использующего мобильные телефоны в самых разных целях, — от развлечения до осуществления банковских операций, — разные люди имеют разное отношение к технологии мобильной связи. Во вставке «Памятка маркетолога: Сегментирование технически грамотных пользователей» показано значение мобильного доступа к Интернету для разных групп приверженцев цифрового стиля жизни.

WOM-МАРКЕТИНГ

Потребители используют устную информацию для обсуждения самых разных брендов — от медийных и развлекательных продуктов, таких как фильмы, телепередачи и публикации, до продуктов питания, туристических услуг и розничных магазинов.[48]

Компаниям хорошо известна власть молвы. Обувь «Hush Puppies», пончики «Krispy Kreme», фильм «Страсти Христовы» обрели известность благодаря устно распространявшейся информа-

ции, как и такие компании, как *The Body Shop, Palm, Red Bull, Starbucks* и *Amazon.com*.

Иногда позитивная молва возникает естественным образом с помощью незначительной рекламы, но ею также можно управлять и облегчать ее распространение.[49] Она особенно эффективна для небольших фирм, с которыми у покупателей могут устанавливаться более личные отношения. Многие малые предприятия направляют средства маркетинговых бюджетов не на рекламу в газетах, на радио и в справочниках «Желтые страницы», а в различные формы социальных медиа, чтобы таким образом вызвать разговоры о себе. *Southwest Jewelz*, учрежденная недавним выпускником колледжа, добилась двукратного увеличения продаж за шесть месяцев, после того как начала активно использовать Facebook, Twitter и компьютерные программы е-коммерции.[50]

В условиях быстрого развития социальных медиа маркетологи иногда проводят различие между оплаченными медиа и заработанными (бесплатными) медиа. Обычно считается, что оплаченные медиа возникают в результате освещения в СМИ рекламы, паблисити или иных маркетинговых усилий компании. Заработанные (бесплатные) медиа — это все PR-выгоды, которые получает фирма, не оплачивая напрямую ничего, т. е. все истории, сообщения в блогах и дискуссии в социальных сетях, посвященные бренду. Заработанные медиа не являются бесплатными в прямом смысле этого слова, потому что компания должна инвестировать в определенной степени в товары, услуги и их маркетинг, чтобы заставить людей обращать на них внимание и писать и говорить о них, но эти расходы не направлены на то, чтобы вызвать непосредственный отклик медиа.

Сначала мы рассмотрим, как социальные медиа способствуют распространению устной информации, а затем выясним, как эта устная информация возникает и передается. Но для начала давайте познакомимся с тем, какие способы используют социальные медиа *Intuit*.[51]

Intuit

Intuit, традиционно являвшаяся маркетинговым новатором в индустрии разработки ПО, получила широкую известность благодаря своим программам использования социальных медиа. *Intuit* использовала узконаправленный подход в случае с QuickBooks Live Community, обслуживающим небольшой деловой рынок. Этот веб-сайт доступен лишь тем покупателям, которые покупают «QuickBooks 2009» с помощью PC или Mac, и представляет собой то место, где покупатели могут давать советы и задавать вопросы, на 70% из которых ответы дают другие покупатели «QuickBooks». Один бухгалтер разместил на веб-сайте 5600 ответов. Это сообщество также предоставляет *Intuit* полезную обратную связь о программных продуктах. *Intuit* проводит конкурсы «TurboTax», чтобы поощрять продакт-плейсмент в Facebook, MySpace и Twitter. Пользователи с самыми оригинальными и уникальными предложениями для «TurboTax» получают призы. Реализуемая *Intuit* программа «Любите местный бизнес» награждает призами в $1 тыс. местные предприятия бизнеса по результатам онлайнового голосования жителей конкретной территории. Многие другие инициативы в социальных сетях помогают *Intuit* взаимодействовать с малыми предприятиями. Как сказал один эксперт компании по социальным медиа: «Социальные медиа — это одна из ключевых тенденций, направляющих развитие нашего бизнеса. Они позволяют нам быстро связываться с покупателями и поддерживать с ними непрерывные отношения».

СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА

Социальные медиа позволяют потребителям обмениваться друг с другом и с компаниями текстами, фотографиями и аудио- и видеоинформацией. Социальные медиа позволяют фирмам иметь свой онлайновый голос, обеспечивать свое присутствие в Интернете и подкреплять другие коммуникативные усилия. Благодаря своему быстродействию они вынуждают фирмы стремиться быть инновационными и шагать в ногу со временем.

Существует три основные платформы для социальных медиа: 1) онлайновые сообщества и форумы; 2) блогеры (индивиды и сети, такие как Sugar и Gawker) и социальные сети (такие, как Facebook, Twitter и YouTube).

ОНЛАЙНОВЫЕ СООБЩЕСТВА И ФОРУМЫ. Онлайновые сообщества и форумы могут иметь самые разные формы и размеры. Многие из них создаются самими потребителями или группами потребителей без какого-либо коммерческого интереса или связи с компанией. Другие спонсируются компаниями, и их члены общаются с компанией и друг с другом с помощью постов, мгновенных сообщений и дискуссий по конкретным вопросам, имеющим отношение к товарам и брендам компании. Эти онлайновые сообщества и форумы могут быть для компаний ценными ресурсами и выполнять полезные функции по сбору и передаче важной информации.

Ключом к успеху онлайновых сообществ является организация индивидуальных и групповых действий, помогающих устанавливать связи между членами сообщества. «Idea Center» на *Kodak Gallery* представляет собой онлайновое сообщество, предназначенное для обмена идеями о том, как использовать товары *Kodak* для создания персонализированных подарков и других креативных товаров с использованием цифровых фотографий. *Kodak* обнаружил, что передача рекомендаций от одних членов сообщества к другим способствовала более частым и крупным покупкам.[52] *Apple* имеет несколько дискуссионных групп, организованных по линиям товаров, а также по принципу любительского или профессионального использования. Эти группы являются главными источниками информации о товарах после истечения сроков гарантии.

Информационный поток в онлайновых сообществах и на форумах является двусторонним и может предоставлять компаниям полезную информацию, которую трудно получить другими способами. Когда *GlaxoSmithKline* выводила на рынок свой первый препарат для снижения веса «Alli», она спонсировала деятельность онлайнового сообщества желающих похудеть. Фирма чувствовала, что получаемая ею обратная связь была более ценной, чем та, которую бы ей могли обеспечить традиционные фокус-группы. Однако недавнее исследование показало, что фирмам следует избегать чрезмерной демократизации инновации. Прорывные идеи могут быть заменены решениями, выбираемыми по принципу «наименьшего общего знаменателя».[53]

БЛОГИ. *Блоги,* регулярно обновляемые онлайновые журналы или дневники, стали важными источниками распространения устной информации. В настоящее время существуют миллионы самых разных блогов: одни предназначены для узкого круга друзей и родственников, а другие — для охвата широкой аудитории и оказания на нее посильного влияния. Очевидная привлекательность блогов состоит в их способности сводить вместе людей с разными интересами. Сети блогов, такие как *Gawker Media*, предлагают фирмам широкий набор вариантов. Знаменитый блог *PopSugar* породил целое семейство блогов, посвященных моде (*FabSugar*), красоте (*BellaSufar*) и романтике и культуре (*TresSugar*). Эти блоги привлекают многих женщин в возрасте от 18 до 49 лет.[54]

Корпорации создают собственные блоги и внимательно наблюдают за блогами других компаний.[55] Поисковики для блогов выполняют быстрый анализ миллионов блогов для выяснения того, о чем думают люди.[56] Популярные блоги создают влиятельных лидеров мнения. На сайте TreeHagger команда блогеров отслеживает экологически чистые потребительские товары для 3,5 млн посетителей в месяц, предлагая видео, справочные материалы и в среднем по 35 постов в день.[57]

Так как многие потребители исследуют информацию и обзоры, содержащиеся в блогах, Федеральная торговая комиссия также предприняла меры, обязывающие блогеров раскрывать характер своих отношений с фирмами, товарам которых они оказывают поддержку. В то же время некоторые потребители используют блоги и видео в качестве «оружия возмездия» против компаний, предоставляющих некачественные товары и услуги. Сообщения о случаях плохого обслуживании покупателей компанией *Dell* стали распространяться в Интернете в виде онлайновых объявлений под общим названием «Dell Hell» («*Dell* — к черту»). *AOL* получила болезненный удар, когда разочарованный покупатель записал и показал онлайн, как представитель компании упорно навязывал ему свою услугу. *Comcast* была неприятно удивлена, увидев видео, на котором был показан один из ее технических специалистов, спящий на кушетке покупателя.[58]

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ. Социальные сети стали важной силой в маркетинге и на потребительском, и на деловом рынке.[59] Самыми популярными среди них являются Facebook (самая крупная в мире на сегодняшний день); MySpace, ориентированная на музыку и развлечения; LinkedIn, нацеленная на заботящихся о своей карьере профессионалов; и Twitter, позволяющая своим членам общаться друг с другом с помощью «твитов» — сообщений, состоящих не более чем из 140 букв. Разные сети предоставляют фирмам разные выгоды. Например, Twitter может служить системой раннего предупреждения, позволяющей быстро реагировать на ситуацию, а Facebook дает возможность установления с потребителями более глубоких отношений.[60]

Фирмы продолжают учиться тому, как успешнее работать с огромными аудиториями социальных сетей. С учетом некоммерческой природы сетей — пользователи обычно ищут контактов друг с другом — задачи привлечения внимания и убеждения становятся более трудными. К тому же, поскольку пользователи генерируют собственный контент, рекламные объявления могут

оказаться размещенными после неподходящего или даже оскорбительного контента.[61]

Однако реклама является только одним из инструментов. Подобно индивидам, компании также могут объединяться в группы и активно заявлять о себе в сетях. Наличие собственной страницы на Facebook стало практически обязательным для многих компаний. Twitter может приносить пользу даже самым малым фирмам. Чтобы вызвать интерес к своим товарам и проводимым мероприятиям, небольшая пекарня из Сан-Франциско *Mission Pie* начала рассылать твиты и быстро завоевала 1 тыс. последователей, а также добилась роста продаж. «Следуй за мной на Twitter» — такие надписи появились теперь на витринах и дверях многих маленьких магазинов.[62]

И хотя крупные социальные сети обеспечивают наибольшее воздействие, нишевые сети представляют более узкие целевые рынки, способные успешнее распространять послания бренда, как показывает пример *CafeMom*.[63]

CafeMom

CafeMom, созданная в 2006 г. материнской компанией *CNI Marketing*, имеет теперь ежемесячно 6,7 млн посетителей своего веб-сайта Cafemom.com плюс 18 млн посетителей рекламной сети *CafeMom*. Посетители участвуют в дискуссиях на десятках форумов для женщин с детьми. Когда веб-сайт организовал форум для обсуждения подходящих видов игр для детей, производитель игрушек *Playskool* направил наборы игрушек более 5 тыс. членам онлайнового сообщества и попросил их поделиться своим опытом друг с другом, в результате чего на *Playskool Prescool Playgroup* появилось 11 600 постов. «Здорово, что вы получаете непосредственную обратную связь от матерей», — говорит медиадиректор *Hasbro*, материнской компании *Playskool*. Такой тип обратной связи может также быть очень полезным в процессе разработки новых товаров. Главной аудиторией сайта являются молодые представительницы среднего класса с детьми, которым нравится возможность найти друзей и получить поддержку единомышленников. В среднем эти женщины ежедневно проводят на сайте 44 минуты.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА. Социальные медиа позволяют потребителям устанавливать более широкие и глубокие связи с брендом, чем когда-либо прежде. Фирмам следует делать все возможное для стимулирования продуктивной вовлеченности потребителей. Но какими бы полезными ни были социальные медиа, они никогда не станут единственным источником маркетинговых коммуникаций.

Совместное использование социальных медиа, распространения устной информации и слухов требует от компаний большой осторожности. Вот что случилось с маркетологами «Motrin» из компании *Johnson & Johnson*.[64]

«Motrin»

Когда маркетологи из *Johnson & Johnson* решили создать юмористическое онлайновое видео для «Motrin», в которых предполагалось, что молодые матери, носящие своих малышей в слингах, могут испытывать боли в спине, они и не подразумевали, какие неприятности ожидают их самих. В течение нескольких недель реклама оставалась незамеченной, но как-то в пятницу вечером несколько голосистых мамаш подняли шум в Twitter, который затем распространился по всему Интернету. Утром в понедельник маркетологи «Motrin» направили по e-mail свои извинения и заменили видео сообщением с выражениями сожаления о допущенной бестактности. Однако позднее они подверглись критике за недопустимую уступчивость и чрезмерную реакцию на высказанные претензии.

Пример «Motrin» показывает власть и быстроту реакции социальных медиа, а также проблемы, которые они могут создавать для компаний. Однако независимо от того, использует компания социальные медиа или нет, Интернет всегда будет предоставлять потребителям и организациям возможность проведения тщательного анализа и высказывания критики. Используя социальные медиа и Интернет в конструктивной, хорошо продуманной манере, фирмы получают возможности для создания прочного онлайнового присутствия и высказывания правдоподобных альтернативных точек зрения на возможные неблагоприятные события.[65]

САРАФАННЫЙ И ВИРУСНЫЙ МАРКЕТИНГ. Некоторые маркетологи выделяют две особых формы WOM-маркетинга — сарафанный маркетинг (маркетинг слухов) и вирусный маркетинг.[66] Сарафанный маркетинг вызывает возбуждение, создает паблисити и распространяет относящуюся к бренду информацию неожиданными и даже вызывающими способами.[67] Вирусный маркетинг — это еще одна форма изустного маркетинга, поощряющая потребителей передавать другим людям через Интернет информацию о новых товарах и услугах компании или иную звуковую, визуальную или текстовую информацию.[68]

При наличии таких сайтов с генерируемым потребителями контентом, как YouTube, MySpace Video и Google Video, потребители и рекламодатели могут загружать рекламу и видео, о которых затем будут обмениваться сообщениями онлайн миллионы людей. Онлайновые видео могут стоить от $50 тыс. до $200 тыс., и фирмы при их создании и использовании часто обладают большей свободой.

Blendtec

В прошлом *Blendtec* была известна главным образом своими промышленными блендерами и устройствами для перемалывания пищевых продуктов. Компания не была известна широкой публике до выпуска серии своих онлайновых видео «А это будет перетираться в порошок?», призванных рекламировать использование некоторых ее коммерческих изделий в бытовых условиях. В этих видео генеральный директор компании Том Диксон, одетый в белый халат, превращал в порошок самые разные предметы, от мячей для гольфа и шариковых ручек до пивных бутылок, сохраняя невозмутимо-добродушное выражение лица. Ценность этих видео (www.willitblend.com) заключалась в их привязке к текущим событиям. Как только под восторженные сообщения в СМИ на рынке появились первые iPhone, *Blendtec* выпустила видео, в котором Диксон с улыбкой говорил: «Я люблю свой iPhone. Он многое может. Но будет ли он перетираться в порошок?» После того как блендер превратил iPhone в порошок, Диксон взглянул на кучку черной пыли и сказал: «iSmoke». Этот клип загружался на YouTube более 3,5 млн раз. Диксон принял также участие в программе «Today» и в ряде развлекательных передач на сетевом ТВ.[69]

Однако такая вызывающая прямолинейность является обоюдоострым оружием. На своем веб-сайте *Blendtec* помещает эти видео в категорию «Не пытайтесь делать это дома» в отличие от другого видео, показывающего, к примеру, как измельчать овощи для супа, который помещается в категорию «Пытайтесь делать это дома».

Вопреки распространенному мнению товары не должны выглядеть экстравагантными, для того чтобы вызывать волну слухов. Компании сами могут помочь созданию молвы, а медиа и реклама требуются для этого не всегда.[70] Некоторые агентства были созданы лишь для того, чтобы помочь клиентам распространять слухи и молву. У *P&G* зарегистрированы 225 тыс. подростков на Tremor и 600 тыс. матерей на Vocalpoint. Обе группы создавались исходя из предположения о том, что какие-то индивиды захотят больше узнать о товарах, получить образцы и купоны, поделиться мнением с компанией и, разумеется, рассказать о своем опыте другим людям. *P&G* выбирает людей с хорошо развитыми связями: молодые матери, зарегистрированные на Vocalpoint, имеют широкий круг знакомств и в течение дня обычно разговаривают с 25–30 другими женщинами (у прочих молодых матерей круг общения в несколько раз уже), и их сообщения обычно содержат разумный довод в пользу передачи информации о товаре друзьям.[71] *BzzAgent* является еще одной фирмой, занимающейся сарафанным маркетингом.[72]

BzzAgent

Бостонская компания *BzzAgent* создала интернациональную медиасеть из 600 тыс. разных по демографическим показателям, но по сути обычных людей, готовых говорить о любых товарах фирм-клиентов, которые они сочтут достойными продвижения. Компания снабжает потребителей товарами, информацией и цифровыми инструментами для инициирования распространения мнений на своем сайте социальной сети *BzzScapes* и в привычном круге общения каждого члена своего сообщества. *BzzAgent* уверена, что такое уникальное сочетание людей и онлайновой платформы способствует ускорению распространения устной информации и поощряет пропаганду бренда. Члены сети *BzzAgent* сообщают свои точки зрения и мнения почти 100 млн друзей и родственников. Каждый раз, когда агент компании завершает свою деятельность, он, как ожидается, должен подготовить отчет с описанием природы распространявшейся им информации и с оценкой эффективности своих усилий. Компания утверждает, что молва распространяется честно, потому что процесс требует достаточно большой работы, чтобы в агенты люди записывались просто за получаемые подарки, и к тому же агенты не станут рассказывать о товарах, которые им не нравятся. Предполагается также, что агенты будут сообщать о своей связи с *BzzAgent*. Компания осуществила сотни проектов по заказам таких клиентов, как *Levi's Dockers*, *Anheuser-Busch*, *Cadbury-Schwepps*, *V. Guide*, *Bacardi*, *Dunkin' Donuts*, *Silk*, *Tropicana Pure*, и издателей нескольких бестселлеров.

Сарафанный и вирусный маркетинг пытаются вызвать сенсацию на рынке, чтобы продемонстрировать бренд и его ценные характеристики. Кое-кто считает, что такие воздействия осуществляются скорее в соответствии с правилами организации развлечений, чем с правилами организации продаж. Рассмотрим следую-

щие примеры: *Quicksilver* распространяет видео и книги по серфингу среди подростков; *Johnson & Johnson* и *Pampers* имеют популярные веб-сайты, на которых родители могу найти советы по уходу за детьми; *Wal-Mart* размещает на YouTube видео с подсказками, позволяющими экономить деньги; *Mountain Dew* имеет студию звукозаписи, а *Hasbro* вместе с *Discovery* собираются создать новый телеканал.[73] Однако в конечном итоге успех любой кампании вирусного или сарафанного маркетинга зависит от готовности потребителей разговаривать с другими потребителями.[74]

ЛИДЕРЫ МНЕНИЯ

Исследователи в области коммуникаций, предлагают социально-структурированный взгляд на межличностные коммуникации.[75] Они видят общество состоящим из небольших групп, члены которых часто взаимодействуют между собой. Члены группы сходны друг с другом, и их близость облегчает эффективные коммуникации, но в то же время изолирует группу от новых идей. Проблема заключается в создании большей открытости, чтобы группы обменивались информацией с другими группами общества. Эта открытость поддерживается людьми, которые выполняют роль *связующих звеньев* между двумя или более группами, не принадлежа ни к одной, и людьми, выполняющими роль мостов, т. е. принадлежащими к какой-то одной группе и связанными с членами другой группы.

Автор многих бестселлеров Малькольм Гледвел утверждает, что интерес общества к идее вызывается тремя факторами.[76] В соответствии с первым фактором, называемым также «Законом малых чисел», распространению идеи наподобие эпидемии способствуют три типа людей. Во-первых, это Знатоки — люди, хорошо разбирающиеся в мелких и крупных вопросах. Во-вторых, это Коннекторы — люди, знающие многих людей и умеющие поддерживать с ними связи. В-третьих, это Продавцы, обладающие природным умением убеждать. Любая идея, вызывающая интерес у Знатоков, Коннекторов и Продавцов, с большой вероятностью получит широкое распространение. Вторым фактором является «Фактор прилипчивости». Идея должна быть выражена таким образом, чтобы мотивировать людей к действию. В противном случае «Закон немногих» не приведет к возникновению эпидемии, которая сама будет поддерживать свое распространение. Наконец, третий фактор, «Сила обстоятельств», контролирует способность распространителей идеи организовывать вокруг группы и сообщества.

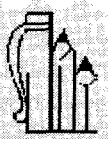
Не каждый соглашается с такой концепцией Гледвелла.[77] Одна команда экспертов по вирусному маркетингу предупреждает, что хотя «оказывающие влияние» задают тенденции, они часто оказываются слишком склонными к интроспекции и слишком отчужденными от общества, чтобы продвигать новые идеи. Поэтому она советует маркетологам воспитывать «пчел» — сверхпреданных покупателей, которые не просто довольствуются знанием новой тенденции, но и готовы активно распространять информацию о ней.[78] Все больше фирм находят теперь способы более активного использования страстных проповедников своих брендов. Программа «Посланник» компании *LEGO* нацеливает своих преданных поклонников на осуществление «мозгового штурма» и предоставление обратной связи.[79]

Компании могут стимулировать каналы влияния к тому, чтобы они действовали в их интересах. Во вставке «Памятка маркетолога: как включить сарафанное радио» описываются некоторые возможные способы. Компании могут также отслеживать онлайновую активность для выявления более влиятельных пользователей, которые могут выступать в роли лидеров мнения.[80]

Одна довольно спорная тактика, называемая скрытым маркетингом, предполагает выплату людям вознаграждения за анонимное продвижение товара или услуги в общественных местах без раскрытия своих финансовых отношений с фирмой-спонсором. Для продвижения на рынок своей модели мобильного телефона с фотокамерой «T681» *Sony Ericsson* наняла актеров, которые, изображая из себя туристов, подходили к группам настоящих туристов и просили их сфотографировать себя на фоне каких-нибудь достопримечательностей. При передаче мобильного телефона с камерой возникал повод поговорить о его достоинствах, но у многих такая практика вызывает отвращение.[81] *Heiniken* избрал другую тактику и превратил заурядный обман в успешную PR-акцию.[82]

Heiniken

Возможно, для молодых мужчин-европейцев нет ничего более важного, чем футбол. *Heiniken* с успехом использовала этот факт для организации мнимого концерта во время финального матча между клубами «Real Madrid» и «AC Milan», включив в спи-



ПАМЯТКА маркетолога

Как включить сарафанное радио

Хотя некоторые эффекты распространения устной информации не подконтрольны маркетологам, некоторые меры позволяют повысить вероятность правильного использования сарафанного радио.

- Выявите влиятельных индивидов и компании и направьте на них дополнительные усилия. В сфере технологий наибольшим влиянием могут обладать крупные корпоративные покупатели, отраслевые аналитики и обозреватели, разработчики технической политики и выборка ранних последователей.
- Обеспечьте ключевых индивидов образцами товара. Когда два педиатра основали *MD Moms* для продажи товаров для ухода за кожей детей, они щедро раздавали образцы товаров врачам и матерям в расчете на появление сообщений об этом на досках объявлений в Интернете и родственных веб-сайтах. Расчет оказался верным: компания достигла годовых целей по продажам к концу первого месяца.
- Работайте с влиятельными фигурами местного сообщества, такими как диск-жокеи или лидеры женских организаций. Кампания, предшествовавшая выводу на рынок нового автомобиля «Ford Fiesta», предусматривала предоставление 100 специально выбранным молодым людям возможности пользоваться новыми машинами в течение шести месяцев. Этих людей выбирали с учетом их опыта ведения блогов, наличия друзей в социальных сетях и присланного видео с рассказом об их желании приключений. За шесть месяцев кампания обеспечила 4,3 млн просмотров на YouTube, более 500 просмотров на Flikr, более 3 млн сообщений на Twitter и 50 тыс. потенциальных покупателей, 97% которых никогда еще не имели автомобилей «Ford».[83]
- Для успешного ведения бизнеса создайте WOM-каналы для распространения рекомендаций. Регулярно поощряйте клиентов рекомендовать ваши услуги. *Weight Watchers* обнаружила, что участники программы, дающие рекомендации, оказывают огромное влияние на бизнес.
- Предоставьте убедительную информацию, которую покупатели захотят передавать дальше. Компании не должны осуществлять коммуникации с покупателями, используя термины, больше подходящие для пресс-релизов. Сделайте так, чтобы покупателям было легко и удобно заимствовать информацию из сообщений, передаваемых по e-mail, или с блога. Информация должна быть оригинальной и полезной. Оригинальность повышает желание поделиться информацией с другими, но полезность определяет, будет ли молва позитивной или негативной.

Источник: Matthew Dolan, "Ford Takes Online Gamble wint New Fiesta", *Wall Street Journal*, April 8, 2009; Sarit Moldovan, Jacob Goldenberg, and Amitava Chattopadhyay, "What Drives Word of Mouth? The Roles of Product Originality and Usefulness", MSI Report No. 06-111 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006).

сок приглашенных подруг, боссов и профессоров в качестве соучастников розыгрыша. Более 1 тыс. поклонников «AC Milan» с неохотой пришли в театр на концерт вместе с сопровождавшими их лицами. Когда оркестранты взялись за инструменты, а футбольные болельщики явно приуныли, слова на экране, установленном на сцене за музыкантами, разъяснили присутствующим смысл устроенного розыгрыша, после чего на том же широкоформатном экране был показан разворачивавшийся на стадионе футбольный спектакль во всем его великолепии. Более 1,5 млн человек наблюдали реакции аудитории на «SkySport TV», а сайт *Heiniken*, на котором рассказывалось об этом событии, посетили 5 млн пользователей. Последующие PR-усилия компании и сарафанное радио обеспечили этому событию мировую известность.

ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТОВ РАСПРОСТРАНЕНИЯ WOM-МАРКЕТИНГА[84]

Исследовательская и консалтинговая фирма *Keller Fay* отмечает, что хотя 80% информации WOM-маркетинга циркулирует офлайн, многие маркетологи сосредоточивают внимание на онлайновых эффектах, поскольку их проще отслеживать силами рекламных, PR или цифровых агентств.[85] *Gatorade* создала «Центр контроля за выполнением миссии» — наподобие комнаты для контроля выпускаемых в эфир телепередач — для круглосуточного мониторинга отзывов о бренде в социальных сетях.

Используя демографические данные, а также прокси и куки, фирмы могут следить за тем,

когда потребители пишут в блогах, делают комментарии, вывешивают посты, загружают видео и делают многое другое. С помощью этих инструментов слежения возможно, к примеру, продать рекламодателю фильм «1 млн американских женщин в возрасте от 14 до 24 лет, которые выполняли загрузку, писали в блогах, давали оценки или делали комментарии по поводу развлечений в предыдущие 24 часа».[86]

DuPont использует такие меры оценки онлайновой молвы, как масштаб кампании (каков достигнутый охват), скорость (как быстро она распространялась), доля голоса в данном пространстве, было ли достигнуто усиление позитивных чувств, было ли понято сообщение, оказалось ли оно релевантным и как далеко оно продвинулось от своего источника.

Другие исследователи уделяют больше внимания характеристикам источника распространения информации. Например, одна группа оценивает блоги по трем измерениям: релевантности, отношения и власти.[87]

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ СБЫТА

Основная и старейшая форма прямого маркетинга — это контакты торговых представителей фирмы с покупателями. Большинство производственных компаний в вопросах выявления потенциальных клиентов и превращения их в покупателей и сегодня полагаются главным образом на профессионализм работников своих служб сбыта либо привлекают к прямой продаже сторонних торговых представителей и агентов. Кроме того, прямые продажи используют и многие компании потребительского рынка, такие как, например, *Avon, Amway, Mary Kay* и *Tupperware*.

Американские компании ежегодно расходуют на содержание отделов продаж и изготовление соответствующих материалов более триллиона долларов — больше, чем на любой другой метод продвижения. В сфере торговли и смежных отраслях занято почти 10% работающих американцев.[88] Торговый персонал существует не только в коммерческих, но и в некоммерческих организациях. Госпитали и музеи, к примеру, в поисках финансовой поддержки обращаются к услугам специалистов по сбору благотворительных пожертвований — фондрайзеров. Для многих фирм работа торгового персонала имеет ключевое значение.[89]

SoBe

Джон Белло, основатель компании *SoBe*, выпускающей обогащенные питательными добавками чаи и соки, во многом связывает успех своей торговой марки именно с торговым персоналом. По его словам, стабильная отдача и высококлассная работа торговых работников, а их число доходило у компании до 150, помогли добиться основной цели: «*SoBe* стали узнавать на улицах, потому что наши продавцы чаще контактировали с торговцами, их было больше, чем у конкурентов, и мотивированы они лучше». Торговый персонал *SoBe* действовал на всех уровнях цепочки распределения: на уровне дистрибьюторов стабильные коммуникации обеспечили компании больше внимания по сравнению с другими марками; на уровне торговых сетей, таких как *7-Eleven*, *Costco* и *Safeway*, многие торговые представители имели личные связи, что не могло не помочь в работе; а на уровне отдельных магазинов команда *SoBe* постоянно работала над размещением товара на прилавках, отслеживала запасы, предоставляла информационные материалы и оформляла экспозиции. Как говорит Дж. Белло, успех любой предпринимательской деятельности в конечном итоге зависит от того, как организован сбыт.

Важность роли торгового персонала в осуществлении маркетинговых программ бесспорна. Но во многих компаниях затраты на содержание службы сбыта постоянно возрастают (повышаются оклады, комиссионные выплаты, бонусы, командировочные расходы, дополнительные льготы). Неудивительно, что фирмы-поставщики стремятся повысить производительности труда торгового персонала посредством совершенствования системы подбора кадров, обучения, контроля его деятельности, дополнительной мотивации и разработки систем вознаграждения.[90]

Термин *торговый представитель* охватывает широкий спектр должностей. Выделяют 6 типов торговых работников по мере усиления творческой составляющей торговой деятельности.[91]

1. **Разносчик** — торговый работник, чья основная обязанность состоит в доставке товара (воды, топлива, масла).
2. **Приемщик заказов** — торговый работник, занятый в основном приемом заказов. Делятся на 2 типа: «внутренние» (офисные) работники (продавец, стоящий за прилавком) и «внешние» (торговый представитель фирмы, поставляющей мыло, выезжающий к менеджерам супермаркетов).
3. **Миссионер** — торговый работник, от которого не требуется или которому не разрешается при-

нимать заказы и чья основная задача — формирование хороших взаимоотношений с реальными и потенциальными пользователями или их обучение (например, медицинский представитель-консультант от фармацевтической фирмы).

4. **Технический консультант** — торговый работник, обладающий высоким уровнем технических знаний (например, инженер, выполняющий функции консультанта компаний-клиентов).
5. **Организатор спроса** — торговый работник, который, используя творческие методы, продает материальные товары (пылесосы, швабры, товары для дома) или услуги (страхования, рекламных или образовательных услуг).
6. **Продавец готовых решений** специализируется на устранении возникающих у покупателей проблем, как правило, имеющих отношение к товарам и услугам компании, на которую он работает (например, к компьютерным и телекоммуникационным).

Торговый персонал является живым связующим звеном между компанией и покупателями. В сознании большинства покупателей торговый представитель, по сути, и есть лицо компании, ее образ. И именно он приносит компании основную часть информации о покупателях. Поэтому фирмы должны уделять максимально возможное внимание вопросам организации службы сбыта, а именно постановке целей, определению стратегии ее работы, структуры, размера и системы оплаты труда сотрудников (рис. 19.3).

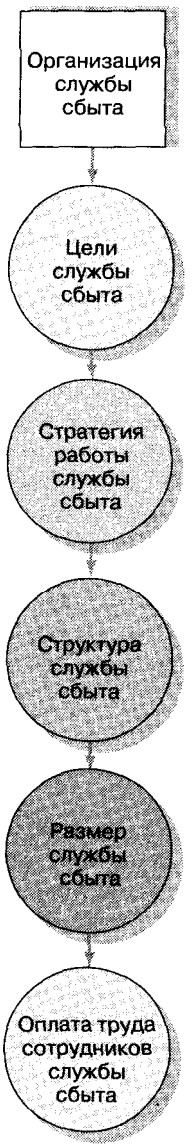


Рис. 19.3. Организация службы сбыта

ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ СЛУЖБЫ СБЫТА

Времена, когда торговый персонал должен был «продавать, продавать и еще раз продавать», давно прошли. Торговые представители должны уметь выявлять проблемы покупателей и находить решения. Они должны демонстрировать, как с помощью фирмы потенциальный покупатель может увеличить свою прибыль.

Руководство компании обязано поставить перед торговым персоналом конкретные цели. Например, можно потребовать, чтобы 80% рабочего времени отводилось работе с существующими клиентами, а 20% — поиску перспективных покупателей или чтобы 85% времени сотрудник занимался продажей товаров основного ассортимента, а 15% — отводил на новые товары. Конкретная схема распределения времени зависит от типа товара и покупателей, но в любом случае торговые работники выполняют одну или несколько из следующих задач:

- **Поиск потенциальных покупателей**: поиск лиц, способных совершить покупку.
- **Выбор целевых покупателей**: распределение времени взаимодействия с существующими и потенциальными покупателями.
- **Коммуникации**: распространение информации о товарах и услугах компании.
- **Продажи**: осуществление продажи посредством установления контакта с покупателями, презентации товара, ответов на вопросы, преодоления возражений и заключения сделок.

- **Обслуживание**: предоставление покупателям различных услуг: консультирование по возникшим проблемам, оказание технической помощи, организация кредитования, контроль доставки товара.
- **Сбор информации**: проведение исследований рынка и конкурентной разведки (наблюдения).
- **Распределение**: определение первоочередных получателей товара в периоды минимальных запасов.

В связи с большими расходами большинство компаний старается оптимизировать использование торгового персонала. Собственно торговый персонал сосредоточивается на продажах крупным клиентам более сложных и адаптированных в соответствии с требованиями заказчиков товаров, тогда как менее важные продажи компания передает «внутренним» сотрудникам отдела сбыта или осуществляет их через Интернет. Такие задачи, как поиск потенциальных покупателей, составление предложений, выполнение заказов и послепродажная поддержка, тоже передаются в ведение других служб. Торговые представители должны работать с меньшим числом заказчиков и вознаграждаться за увеличение объема продаж основным клиентам. Такая концепция далека от стандартных требований к торговым представителям (осуществлять продажи всем возможным заказчикам), что обычно свойственно службам сбыта, организованным по территориальному признаку.[92]

Компании должны стратегически распределять свой торговый персонал так, чтобы обращаться к нужным покупателям в нужное время и надлежащим образом. Современные торговые представители выступают в качестве менеджеров по работе с конкретными клиентами, или «эккаунт-менеджеров»: они налаживают контакты между разными сотрудниками покупающих и продающих организаций. Продажи все чаще требуют командной работы и как следствие — поддержки службы сбыта другими специалистами фирмы: *топ-менеджментом* (в особенности, когда речь идет о клиентах общенационального масштаба или крупных сделках); *техническим персоналом*, обеспечивающим техническую информацию и поддержку покупателей до, во время и после покупки товара; *персоналом отдела обслуживания покупателей*, ответственным за установку, техническое обслуживание и прочий сервис, а также *административными работниками*, в том числе аналитиками, экспедиторами и секретарями.[93]

Для того чтобы придерживаться рыночной ориентации, торговый персонал должен уметь анализировать данные по продажам, оценивать рыночный потенциал, собирать сведения о рынке, разрабатывать маркетинговые стратегии и планы. Сотрудникам службы сбыта необходимо владеть навыками маркетинговой аналитики, и чем выше уровень управления сбытом, тем эти навыки нужнее. Маркетологи считают, что эффективность торгового персонала выше, если работники освоили не только продажи, но и маркетинг.

Сбыт: Нам нужны потенциальные покупатели, но отдел маркетинга их к нам не направляет. Как можно развивать бизнес без хороших потенциальных покупателей?

Маркетинг: Мы находим десятки потенциальных покупателей, и информация о них совершенно открыта. Почему отдел сбыта с ними не работает?

Сбыт: Мы не можем предложить ничего нового. Чем занимается отдел маркетинга? Почему он не может выяснить, что действительно нужно покупателям, и снабдить нас такими товарами? Почему у нас нет того, что легко продается?

Маркетинг: Почему отдел сбыта не интересуется нашими новыми программами? Как покупатели могут делать заказы, если отдел сбыта не устанавливает с ними контактов?

Сбыт: Наши люди перегружены бумажной работой. Она мешает им заниматься продажами.

Маркетинг: Нам нужна информация для генерирования новых идей. Неужели нужно так много времени для того, чтобы напечатать несколько слов? Неужели они не знают своих покупателей?

Сбыт: С какой стати мы будем перегружать своих людей? Маркетинг — это пустая трата времени. Лучше иметь больше торговых представителей.

Маркетинг: С какой стати мы будем перегружать своих людей? Отдел сбыта не хочет нам помогать, а наши люди и так завалены работой.

Рис. 19.4. Гипотетический (непродуктивный) диалог между службами маркетинга и сбыта

Слишком часто отделы маркетинга и сбыта вступают в конфликт: торговый персонал жалуется, что маркетологи находят недостаточное количество потенциальных покупателей, а маркетологи недовольны тем, что торговые представители не превращают потенциальных покупателей в реальных (рис. 19.4). Улучшение сотрудничества и коммуникаций между этими отделами может повысить доходы и прибыль.[94]

После выбора подхода к работе службы сбыта компания может выбирать между прямым и контрактным торговым персоналом. **Прямой торговый персонал (торговый персонал компании)** состоит из работающих на полной или неполной ставке штатных сотрудников фирмы. Он подразделяется на офисный торговый персонал, который работает в офисе, контактируя с покупателями по телефону или принимая их на рабочих местах, и полевых торговых работников, совершающих поездки для встреч с клиентами. **Контрактный торговый персонал** состоит из торговых представителей, агентов и брокеров, которым выплачивается комиссионное вознаграждение за совершенные ими продажи.

СТРУКТУРА СЛУЖБЫ СБЫТА

Стратегия работы службы сбыта оказывает влияние на ее структуру. Если компания продает один тип продукции географически удаленным предприятиям одной отрасли, она предпочтет использовать территориальную структуру службы сбыта. Если же компания продает разнообразную продукцию различным покупателям, ей следует выбрать товарную или рыночную структуру. Некоторым компаниям требуются более сложные структуры. У компании *Motorola*, например, целых 4 типа торгового персонала: 1) продавцы, обслуживающие стратегические рынки — инженеры, специалисты по качеству и представители отдела обслуживания, приписанные к наиболее крупным клиентм; 2) географические продавцы, работающие с тысячами покупателей на разных территорих; 3) продавцы по работе с дистрибьюторами, в задачи которых входят контакты с дистрибьюторами продукции *Motorola*; 4) офисный торговый персонал, в чьем ведении находятся телемаркетинг и прием заказов по телефону и факсу.

По мере изменения рынков и экономических условий компаниям необходимо пересматривать структуру служб сбыта. Так, компания *SAS*, поставщик программного обеспечения для бизнеса, реорганизовала свой торговый персонал, поделив продавцов на отраслевые группы: одни работают с банками, другие — с брокерскими домами, третьи — со страховыми компаниями. В результате выручка *SAS* увеличилась на 14%.[95] Во вставке «Маркетинг изнутри: что такое управление крупными клиентами и как оно осуществляется» обсуждаются элементы одной из специализированных форм службы сбыта.

РАЗМЕР СЛУЖБЫ СБЫТА

После принятия решений относительно стратегии и структуры службы сбыта компания может определить ее размер. Торговые представители являются одним из самых производительных и дорогостоящих активов предприятия. Увеличение их числа приводит к увеличению как объема продаж, так и затрат.

После того как менеджеры компании-поставщика определили количество покупателей, которых необходимо охватить, численность торгового персонала можно рассчитать по *методу трудозатрат*, который предполагает следующие 5 этапов.

1. Покупатели делятся на классы в зависимости от годового объема продаж.
2. Для каждого класса устанавливается частота контактов (количество контактов с клиентом в год).
3. Численность покупателей каждого класса умножается на соответствующую частоту контактов, что после суммирования дает общее количество контактов торговых представителей в год в целом по всем регионам, или общие трудозатраты.
4. Устанавливается среднее количество контактов, которые может осуществить за год один торговый представитель.
5. Требуемое число торговых представителей вычисляется путем деления общего количества контактов в год на среднее количество контактов одного представителя.

Предположим, компания оценивает число потребителей класса А в 1 тыс., а класса Б в 2 тыс. С каждым покупателем из класса А необходимо общаться 36 раз в год, а из класса Б — 12 раз. То есть служба сбыта компании должна обслуживать 60 тыс. контактов в год. Пусть средний торговый представитель может осуществить 1 тыс.

Маркетинг изнутри

Что такое управление крупными клиентами и как оно осуществляется

Крупным (ведущим, основным, глобальным — в разных компаниях их называют по-разному) клиентам обычно уделяется особое внимание. Таким клиентам, имеющим многочисленные подразделения в разных регионах, предлагается заключать специальные контракты, которые предлагают одинаковые цены и согласованный сервисный пакет для всех подразделений заказчика. Менеджеры по работе с крупными клиентами контролируют деятельность торговых представителей, контактирующих с предприятиями заказчика на своих территориях. Часто выполнением крупных заказов занимаются специальные команды по работе со стратегическими клиентами, состоящие из специалистов разных областей и способные решить любой вопрос. Например, компания *Procter & Gamble* для работы с *Wal-Mart* разместила 300 своих специалистов в центральном офисе этого клиента в г. Бентонвилле, штат Арканзас. Подобные команды *P&G* работают также в головных региональных офисах *Wal-Mart* в Европе, Азии и Латинской Америке. *P&G* считает, что такие связи позволили компании сэкономить миллиарды долларов.

У средней компании около 75 ключевых заказчиков. Обычно в отделе по работе с крупными клиентами каждый менеджер ведет до 9 заказчиков. Менеджеры подчиняются менеджеру по национальным продажам, который, в свою очередь, подчиняется вице-президенту по маркетингу и сбыту, а тот отчитывается перед исполнительным директором компании.

Практика управления крупными клиентами расширяется. Вследствие слияния и поглощения компаний-заказчиков доля продаж, приходящаяся на крупных клиентов, возрастает. Многие клиенты централизуют закупки определенных товаров, что дает им преимущество при заключении контрактов с продавцами, которым, в свою очередь, необходимо проявлять повышенное внимание к таким покупателям. Кроме того, по мере усложнения продукции в процессе закупки товаров со стороны организации-покупателя принимают участие специалисты разных групп; поэтому обычному торговому работнику может не хватать квалификации для эффективной работы с крупным покупателем.

При привлечении крупных клиентов компании обычно ищут тех, кто способен закупать продукцию в большом объеме (особенно наиболее прибыльных товаров), заинтересованных в централизованных поставках, требующих высокого уровня обслуживания в нескольких регионах, чувствительных к цене и заинтересованных в построении долгосрочных партнерских отношений. Круг обязанностей менеджеров по работе с крупными клиентами весьма широк. Они выступают в качестве связующего звена с заказчиками, способствуют развитию их бизнеса, анализируют процесс принятия решений менеджерами компании-потребителя, оценивают возможности дальнейшего развития партнерских отношений, собирают информацию о конкурентах, ведут переговоры, руководят обслуживанием клиента. Работа таких менеджеров обычно оценивается по увеличению доли закупок их клиентов, приходящихся на компанию, и достижению запланированных показателей годовой прибыли и объема продаж. Один из менеджеров отмечает: «Для наших клиентов я не продавец, а "маркетинговый консультант", который продвигает не столько продукцию, сколько способности нашей компании».

Крупным клиентам в зависимости от объема заказов предоставляются более низкие цены, однако не следует рассматривать этот стимул как единственный. Всегда существует риск, что конкуренты смогут предложить такую же или более низкую цену или что у поставщика возрастут издержки производства. Многие крупные заказчики заинтересованы не столько в сниженных ценах, сколько в дополнительных преимуществах. Они ценят возможность решить все вопросы через одного человека, оплату всех расходов одним счетом, предоставление особых гарантий, электронный обмен данными, срочность доставки, приоритетность информационного обеспечения, выпуск продукции по их спецификациям, а также эффективность технического обслуживания и ремонта, высококачественный сервис. Помимо этих практических соображений существует также такая важная вещь, как репутация. Установление партнерских отношений с компанией-потребителем на основе заинтересованности в успехе ее бизнеса — важный фактор сохранения лояльных клиентов.

Источники: Noel Capon, Dave Potter, and Fred Schindler, *Managing Global Accounts: Nine Critical Factors for a World-Class Program*, 2nd ed. (Bronxville, NY: Wessex Press, 2008); Jack Neff, "Bentonville or Bust", *Advertising Agem*, February 24, 2003.

контактов за год. Тогда компании требуются 60 работающих на полную ставку сотрудников службы сбыта.

ОПЛАТА ТРУДА СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ СБЫТА

Чтобы привлечь квалифицированных торговых представителей, компания должна разработать привлекательную систему оплаты труда. Торговые работники высоко ценят регулярность выплаты окладов, премии за высокие показатели работы и адекватное вознаграждение за опыт и выслугу лет. Руководству компании, с другой стороны, необходимы контроль, экономия и простота. Некоторые из целей менеджмента вступают в конфликт с целями и интересами торговых представителей. Неудивительно, что системы оплаты труда сильно различаются не только в компаниях разных отраслей, но и в обслуживающих одну и ту же отрасль.

Компания должна определиться с 4 компонентами оплаты труда торгового персонала: постоянными выплатами, переменными выплатами, возмещением накладных расходов и дополнительными льготами. *Постоянные выплаты*, или оклад, должны удовлетворять потребность работника в стабильности дохода. *Переменные выплаты* в виде комиссионного вознаграждения, премий или участия в прибылях компании предназначены для стимулирования и поощрения дополнительных усилий. *Возмещение накладных расходов* дает торговым представителям возможность совершать деловые поездки и компенсирует связанные с ними затраты на разъезды, проживание, питание и представительские расходы. *Дополнительные льготы*, такие как оплачиваемый отпуск, пособия по болезни и несчастным случаям, пенсии и страхование жизни, призваны обеспечить уверенность работников в завтрашнем дне и повысить удовлетворение от работы.

Фиксированное вознаграждение труда наиболее удобно в тех случаях, когда продажи составляют относительно небольшую часть работы сотрудника или когда продажа товаров компании является технически сложным делом и требует командной работы. Применение комиссионных и других видов переменных выплат наиболее эффективно в тех случаях, когда уровень продаж цикличен или зависит от личной инициативы сотрудника. В итоге существует 3 типа систем оплаты труда: фиксированный оклад, система комиссионных и комбинация «оклад + комиссионные». Три четверти фирм применяют комбинацию двух методов, при этом соотношение оклада и комиссионных выплат варьирует в широких пределах.[96]

Система чистого оклада обеспечивает сотрудникам службы сбыта стабильный доход, стимулирует их на выполнение работы, напрямую с продажей не связанной, и не дает повода «затаривать» покупателей: пытаться продать им как можно больше товара. С точки зрения руководства компании, такая система оплаты труда относительно проста в управлении и способствует снижению показателей текучести кадров. Система оплаты труда на основе чистых комиссионных привлекает наиболее производительных работников, обеспечивает более высокую мотивацию, позволяет ослабить контроль деятельности персонала и оптимизировать расходы на осуществление продаж. В то же время оплата в виде комиссионных заставляет уделять чрезмерное внимание собственно продажам в ущерб укреплению отношений с клиентами. Комбинированная система оплаты труда сочетает в себе преимущества обеих систем, не обладая их недостатками.

Применение комбинированной системы вознаграждения позволяет компаниям увязать переменные составляющие оплаты труда торгового персонала со стратегическими целями организации. В последнее время специалисты отмечают новую тенденцию в оценке эффективности служб сбыта — снижение значения количественных показателей и возрастание значения таких факторов, как валовая прибыльность, удовлетворение и сохранение покупателей. В некоторых компаниях выплаты торговым представителям отчасти зависят от результатов деятельности всей сбытовой команды или даже всей компании. Это должно способствовать более тесному сотрудничеству в отделе ради общего блага.

УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЫМ ПЕРСОНАЛОМ

После того как компанией установлены цели, стратегия, структура, численность персонала службы сбыта и система его вознаграждения, приходит время отбора, найма, обучения, контроля, мотивации и оценки деятельности торговых представителей. На каждом из этих этапов (рис. 19.5) применяются свои политики и процедуры.

Рис. 19.5. Управление торговым персоналом

ОТБОР И НАЕМ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Залог успешной работы службы сбыта — подбор эффективных торговых представителей. В соответствии с данными одного из исследований лучшие 25% торгового персонала обеспечивают 52% всего объема продаж. Помимо разброса в производительности труда сотрудников службы сбыта существует еще опасность приема на работу неподходящих кадров, что оборачивается большими расходами. Средний показатель текучести торгового персонала по всем отраслям составляет почти 20%. При увольнении торгового работника возникают затраты на поиск и обучение нового сотрудника, а также потери от незаключенных в процессе перераспределения работы сделок.[97]

Выбрать человека, подходящего для работы в отделе продаж, было бы легко, если бы знать, кого искать. Один из подходов к отбору кандидатов строится на выяснении мнения покупателей о том, какими чертами должны обладать торговые агенты. Большинство покупателей ожидают от торговых представителей честности, надежности, компетентности и способности помочь. Впрочем, определение качеств, способствующих успеху в продажах, — само по себе непростая задача. Многочисленные исследования показали отсутствие ярко выраженной связи между сбытовыми результатами, с одной стороны, и образованием, опытом, образом жизни, установками, типом личности и навыками — с другой. Более точные результаты дают композитные тесты и центры оценки, в которых претенденты на место в службе сбыта оцениваются в условиях, приближенных к реальным.

После определения критериев отбора претендентов можно переходить к найму персонала. Отдел кадров осуществляет поиск кандидатов разными способами, включая рекомендации сотрудников отдела продаж, размещение объявлений об имеющихся вакансиях, обращения в агентства по подбору персонала и в учебные заведения. Процедуры отбора кандидатов могут варьировать от простого собеседования до обширного тестирования и интервьюирования. Многие компании тестируют кандидатов в условиях, близких к тем, в которых им предстоит работать.[98] И хотя результаты любого тестирования — только один из элементов в ряду таких характеристик, как личностные качества, рекомендации, предыдущий опыт работы и мнение интервьюера, им придают большое значение в таких компаниях, как *IBM*, *Prudential*, *Procter & Gamble* и *Gillette*. Менеджеры *Gillette* утверждают, что введение тестирования претендентов позволило снизить текучесть кадров, а его результаты хорошо соотносятся с последующими успехами новых торговых представителей.

ОБУЧЕНИЕ И КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Современные покупатели, особенно если это юридические лица, ожидают от продавцов глубо-

ких знаний о товарах, предложений по улучшению их деятельности, эффективной и надежной работы. Эти требования заставляют компании серьезно заниматься подготовкой сотрудников службы сбыта.

Обучение торговых представителей длится от нескольких недель до нескольких месяцев. Средний период обучения – 28 недель на предприятиях, производящих товары промышленного назначения, 12 недель в компаниях сферы услуг и 4 недели на предприятиях – производителях потребительских товаров. Время обучения зависит от сложности сбытовых задач и личных качеств нанятого в отдел продаж работника.

Постоянно появляются новые методы обучения: ролевые игры и тренировка восприимчивости, использование аудио- и видеотехники, обучающие программы и фильмы по ремеслу продажи.

Степень контроля деятельности торговых представителей в разных компаниях различна. Работников, чей труд оплачивается в основном в виде комиссионного вознаграждения, обычно контролируют меньше тех, кто находится на окладе и должен выполнять определенные нормативы. В системах многоуровневых продаж, характерных для компаний *Avon, Sara Lee, Virgin, AOL Time Warner* и др., ответственность за конечных распространителей несут их вышестоящие дистрибьюторы, потому как их зарплата складывается из собственных продаж, а также из продаж ниже по цепочке.[99]

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Сколько визитов ежегодно должен наносить торговый представитель компании тому или иному клиенту? Есть данные, что современные торговые представителя проводят слишком много времени, предлагая товар мелким, менее прибыльным клиентам, тогда как им следовало бы сконцентрировать усилия на работе с крупными, более прибыльными заказчиками.[100]

НОРМЫ КОНТАКТОВ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ПОКУПАТЕЛЯМИ. Компании часто устанавливают торговым работникам нормативы поиска новых клиентов. Так, *Spector Freight* обязывает торговых представителей выделять на поиск и привлечение потенциальных покупателей 25% рабочего времени, при этом, если первые 3 контакта оказываются неудачными, работа с клиентом прекращается.

Существует ряд причин для установления норм контактов с потенциальными покупателями. Предоставленные сами себе, многие торговые представители склонны проводить основную часть времени с уже существующими клиентами, которых они знают и на которых могут рассчитывать, тогда как потенциальный клиент так и не сможет заключить контракт. Некоторые компании в вопросах привлечения новых покупателей полагаются на агентов-миссионеров.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ. Исследования доказывают, что лучшими являются торговые представители, обладающие навыками эффективного распределения рабочего времени. Один из инструментов планирования – *анализ обязанностей и затраченного времени*, который помогает оценить использование рабочего времени торговым представителем и определить возможности повышения производительности труда. Рабочее время торгового представителя тратится на планирование, поездки, ожидание, продажу и решение административных вопросов (составление отчетов и оформление счетов, посещение собраний и обсуждение с другими работниками компании вопросов производства, доставки, документооборота, уровня сбыта и др.). Неудивительно, что с таким количеством обязанностей на непосредственное общение с покупателями у сотрудника остается всего 29% рабочего времени![101]

Компании постоянно ищут пути повышения производительности торгового персонала,[102] используют самые разнообразные средства: обучение работников использованию «силы телефона», упрощение отчетности, расширение использования компьютеров и Интернета для планирования контактов, разработка оптимальных маршрутов, автоматизация процесса подготовки заказов.

Для сокращения непроизводительных затрат времени полевых торговых представителей многие компании активнее используют компьютеры и современную телекоммуникационную технику, а также увеличивают численность и расширяют обязанности офисного торгового персонала.

Внутренний (офисный) торговый персонал подразделяется на 3 категории. *Специалисты по технической поддержке* обеспечивают покупателей технической информацией и отвечают на их вопросы. *Торговые ассистенты* осуществляют административную поддержку деятельности полевых работников. Они предварительно договариваются о встречах и подтверждают условленные

визиты, оприходуют полученные чеки, следят за доставкой товаров и отвечают на вопросы заказчиков. И наконец, *сотрудники отдела телемаркетинга* с помощью средств телефонной связи находят новых клиентов, оценивают их и заключают договоры купли-продажи. За день телепродавец осуществляет до 50 контактов с потребителями, тогда как полевой работник — только 4.

Офисный торговый персонал освобождает время полевых работников для работы с крупными клиентами, нахождения и привлечения новых покупателей, внедрения электронных систем заказа товара на предприятиях покупателей, получения крупных заказов и заключения системных контрактов. Внутренние же торговые работники активно участвуют в инвентаризации запасов, сопровождении заказов и осуществлении телефонных контактов с менее крупными заказчиками. Работа полевых торговых представителей оплачивается, как правило, по системе комиссионного вознаграждения (поощряющей инициативу), тогда как внутренние работники получают фиксированную заработную плату с возможной выплатой премий.

Еще одним крупным достижением явилось использование высоких технологий — персональных, портативных и карманных компьютеров, видеомагнитофонов, видеодисков, систем автодозвона, электронной почты, факсимильных аппаратов, телеконференций и видеофонов. Торговые работники стали поистине «электронными». Не только данные о продажах и запасах стали передаваться гораздо быстрее; для торговых представителей и менеджеров разработаны особые компьютерные системы поддержки принятия решений.

Веб-сайт компании — один из наиболее ценных для торговых работников электронных инструментов, а самая полезная форма его применения — поиск потенциальных покупателей. Веб-сайты помогут определить взаимоотношения компании с каждым конкретным заказчиком и выявить тех, с кем необходимо персональное общение. Веб-сайт — это «лицо» компании для тех клиентов, что ищут поставщика сами. В зависимости от характера бизнеса через Интернет может даже произойти первый заказ. При более сложных торговых операциях сайт обеспечивает возможность контакта покупателя с продавцом.

Продажи через Интернет — это элемент маркетинга партнерских отношений; они позволяют решать проблемы, не требующие непосредственного общения, и потому оставляют больше времени на осуществление индивидуальных контактов в тех случаях, когда они действительно необходимы.

МОТИВАЦИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Большинству торговых представителей для работы с полной отдачей необходимы поощрение и специальные стимулы. Это в первую очередь относится к полевым работникам.[103]

Большинство практиков считают, что чем выше мотивация торгового работника, тем больше усилий он прикладывает к работе. Повышение усилий ведет к увеличению производительности; более высокая производительность ведет к увеличению вознаграждения, которое повысит удовлетворение от труда. Повышенное удовлетворение от труда усилит мотивацию.

Для повышения мотивации работодатели предлагают разные виды внутреннего и внешнего вознаграждения. В одном из исследований была дана оценка значения разных видов вознаграждений. Первое место занимают материальные стимулы (заработная плата), затем продвижение по службе, персональный рост и чувство достигнутого успеха.[104] Наименьшее значение имеют симпатия, уважение, гарантия трудовой занятости и признание. Другими словами, мотивации торгового персонала особо способствуют денежное вознаграждение, возможность роста и удовлетворения внутренних потребностей работников. Меньшее влияние оказывают признание и стабильность. Некоторые фирмы проводят конкурсы среди продавцов для стимулирования их сбытовых усилий.[105]

Многие компании устанавливают торговым представителям годовые нормы продаж — квоты. Торговые квоты могут устанавливаться на стоимостные или натуральные показатели объемов продаж, размер прибыли, проведение тех или иных сбытовых мероприятий, по типам товаров. Система вознаграждения сотрудников службы сбыта часто увязывается с уровнем выполнения установленных квот. Торговые квоты разрабатываются на основании годового маркетингового плана. Сначала компания составляет прогноз объема продаж. На его основе планируется объем производства, численность рабочей силы и необходимые финансовые затраты. Затем менеджмент фирмы устанавливает квоты продаж для регионов и территорий. Квоты, как правило, в сумме превышают прогнозируемые показате-

ли, что направлено на стимулирование усилий торгового персонала. Даже если служба сбыта не справится с поставленными нормами, компания все равно достигнет прогнозируемых объемов продаж.

Каждый региональный менеджер по сбыту распределяет между торговыми представителями норму продаж для своего региона. Бывает, что торговым представителям устанавливаются высокие квоты, дабы подстегнуть их на более активные усилия, а бывает, что квоты устанавливаются умеренные, чтобы вселить в людей уверенность. Общепринято, что квота для торгового работника должна быть как минимум равна результату его работы за прошлый год, плюс определенная доля разницы между потенциальным и фактическим прошлогодним объемами продаж на данной территории. Чем лучше торговый работник реагирует на повышенные требования, тем больше должна быть эта доля.

Логично предположить, что максимальную прибыль приносят торговые представители, концентрирующиеся на наиболее важных товарах и наиболее выгодных клиентах. Маловероятно, что торговые агенты выполнят все свои квоты, если компания запускает в продажу несколько новых продуктов одновременно. В таком случае компания должна будет расширить штат отдела продаж.

Установление торговых квот создает определенные проблемы. Если компания недооценит ожидаемую реализацию продукции и торговые представители легко выполнят свои квоты, это будет означать, что компания переплатила своим сотрудникам. Если же потенциальный объем сбыта будет завышен, то торговым работникам будет очень трудно выполнить свои квоты и они будут разочарованы или уволятся. Еще одна проблема: квоты побуждают торговых представителей думать только о продаже, из-за чего они часто обходят вниманием сервисную сторону бизнеса. Компания получает кратковременные результаты в ущерб долговременному удовлетворению покупателей. По этим причинам некоторые компании отказываются от системы квот.

Даже могучая *Oracle* и та изменила свой подход к оплате труда торгового персонала.

Oracle

Столкнувшись со снижением объема продаж и оттоком клиентов, *Oracle*, вторая по величине софтверная компания в мире, в 2002 г. полностью реорганизовала свой отдел продаж. В последние годы ассортимент компании стремительно расширялся — в нем появлялись все новые приложения по управлению человеческими ресурсами, цепочками поставок, *CRM* и т. д. В результате работа с клиентами оказалась затрудненной донельзя. Один торговый представитель уже никак не мог отвечать за реализацию всех продуктов *Oracle* своей строго ограниченной группе клиентов. После реорганизации за каждым представителем закрепили несколько определенных продуктов. Специально для того, чтобы сгладить имидж своей сбытовой службы как излишне агрессивной, компания изменила структуру комиссионных вознаграждений: вместо разброса в 2–12% (в зависимости от времени заключения сделки по отношению к концу квартала) была введена более «плоская» система комиссионных в размере 4–6%. Компания также разработала принципы «любезного обхождения» с представителями различных каналов, включая индивидуальных продавцов программного обеспечения (ПО), реселлеров, интеграторов и реселлеров, обеспечивающих продукту дополнительную ценность. Эти принципы помогают *Oracle* выглядеть в глазах партнеров предсказуемым и надежным поставщиком программных продуктов.[106]

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Мы рассмотрели *управляющие* аспекты контроля деятельности торгового персонала — как осуществляется управление действиями торговых представителей и их мотивация на выполнение поставленных задач. Но хорошее управление основывается на надежной *обратной связи*, что означает регулярное получение информации от сотрудников службы сбыта для оценки их деятельности.

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ. Самый главный источник информации о деятельности торговых представителей — это отчетная документация. Дополнительная информация поступает из личных наблюдений, отзывов самих работников, писем и жалоб покупателей, опросов потребителей и бесед с другими сотрудниками службы сбыта.

Отчетная документация подразделяется на *планы работы и отчеты о результатах*. Лучший пример первого — план работы торгового работника, который сотрудник представляет руководству на неделю или месяц вперед. В нем описываются предполагаемые контакты с покупателями и маршруты деловых поездок. Таким образом, торговый персонал вынужден детально плани-

ровать свою деятельность и информировать руководство о своем местонахождении. Одновременно создается основа для сравнения плановых и достигнутых результатов. Одним из критериев оценки торговых представителей как раз и является способность планировать работу и работать по плану.

Многие компании требуют от торговых представителей разработки годовых территориальных планов маркетинга, которые включают программы по привлечению новых клиентов и увеличению оборота с уже существующими. Составляя такие документы, торговые представители играют роль менеджеров по маркетингу и центров прибыли. Менеджеры изучают эти планы, дополняют их и используют при определении торговых квот. Торговые представители подводят итоги деятельности в *отчетах об установленных контактах,* а также составляют отчеты о расходах, новых клиентах, потерянных покупателях, деловых и экономических условиях в регионе.

Такие отчеты служат источником первичных данных, на основании которых менеджеры по продажам могут определить основные показатели деятельности службы сбыта: 1) среднее число деловых контактов на торгового работника в день; 2) среднее время контакта; 3) средняя выручка на контакт; 4) средние затраты на контакт; 5) представительские расходы на контакт; 6) процент заказов на 100 контактов; 7) число новых клиентов за период; 8) число потерянных клиентов за период; 9) объем затрат на торговый персонал в процентах от общего объема продаж.

ФОРМАЛИЗОВАННАЯ ОЦЕНКА. Отчетность торгового персонала наряду с другими данными составляет исходный материал для оценки сотрудников службы сбыта. Существует несколько способов такой оценки. Один из них состоит в сравнении показателей работы текущего года и прошлых периодов. В качестве примера рассмотрим данные табл. 19.1.

Из этой таблицы менеджер по сбыту может почерпнуть немало сведений о деятельности торгового представителя. Общий объем сбыта у данного сотрудника ежегодно увеличивался (строка 3), однако это еще не означает, что возрастает эффективность его работы. Анализ реализации отдельных наименований продукции показывает значительный рост продаж товара Б по сравнению с товаром А (строки 1 и 2). Показатели выполнения торговых квот (строки 4 и 5) заставляют предположить, что успехи в продажах товара Б достиг-

Таблица 19.1

Форма отчета торгового представителя, используемая для оценки его деятельности

Территория: Мидлэнд	**Торговый представитель: Джон Смит**				
		2007 г.	**2008 г.**	**2009 г.**	**2010 г.**
1	Объем сбыта товара А, $	251 300	253 200	270 000	263 100
2	Объем сбыта товара Б, $	423 200	439 200	553 900	561 900
3	Совокупный объем сбыта, $	674 500	692 400	823 900	825 000
4	Выполнение квот по товару А, %	95,6	92,0	88,0	84,7
5	Выполнение квот по товару Б, %	120,4	122,3	134,9	130,8
6	Валовая прибыль по товару А, $	50 260	50 640	54 000	52 620
7	Валовая прибыль по товару Б, $	42 320	43 920	55 390	56 190
8	Совокупная валовая прибыль, $	92 580	94 560	109 390	108 810
9	Накладные расходы, $	10 200	11 100	11 600	13 200
10	Накладные расходы в общем объеме продаж, %	1,5	1,6	1,4	1,6
11	Число контактов	1675	1700	1680	1660
12	Стоимость одного контакта, $	6,09	6,53	6,90	7,95
13	Среднее количество покупателей	320	324	328	334
14	Число новых покупателей	13	14	15	20
15	Число потерянных покупателей	8	10	11	14
16	Средний объем продаж на одного покупателя, $	2108	2137	2512	2470
17	Средняя прибыль на одного покупателя, $	289	292	334	326

нуты за счет сокращения сбыта товара А. Валовая прибыль от реализации товаров А и Б (строки 6 и 7) показывает, что товар А приносит компании больший доход. Вероятно, этот сотрудник активнее продавал более ходовой, но менее прибыльный товар Б. Несмотря на увеличение общего объема продаж за 2009–2010 гг. на $1,1 тыс. (строка 3), совокупная валовая прибыль за тот же период снизилась на $580 (строка 8).

Накладные расходы (строка 9) стабильно возрастают, хотя их доля в общем объеме продаж меняется незначительно (строка 10). Так как рост накладных расходов нельзя объяснить увеличением числа контактов (строка 11), вероятно, он связан с увеличением числа новых покупателей (строка 14). Можно также предположить, что в погоне за новыми клиентами данный торговый представитель пренебрегает уже имеющимися, на что указывает рост ежегодного числа потерянных покупателей (строка 15).

Последние две строки таблицы показывают значение и тенденции показателей среднего объема продаж и валовой прибыли в расчете на одного покупателя. Если бы мы сопоставили эти цифры с аналогичными показателями в целом по компании, мы получили бы дополнительную информацию о деятельности данного торгового представителя. Если у данного торгового представителя средняя валовая прибыль на одного клиента ниже, чем в среднем по компании, то он либо концентрирует свои усилия не на тех клиентах, либо проводит с каждым покупателем недостаточно времени. Сопоставление общего количества контактов (строка 11), возможно, выявило бы, что число его контактов меньше, чем в среднем по фирме. Если маршруты его поездок по обслуживаемому региону сравнимы со средними, можно предположить, что он не полностью использует свое рабочее время, плохо составляет планы продаж и деловых поездок или проводит слишком много времени с отдельными клиентами.

В целом можно сказать, что Джон Смит весьма эффективен в осуществлении продаж, но оценка его взаимодействий с клиентами будет невысокой. Вероятно, он работает несколько лучше представителей конкурентов, или предлагаемый им товар отличается более высоким качеством, или он постоянно ищет новых клиентов взамен тех, кому не нравится с ним работать. Мнение покупателей о сотруднике службы сбыта, товаре и услугах определяется с помощью почтовых или телефонных опросов.

Менеджеры многих компаний оценивают знания своих подчиненных об истории компании, продукции, покупателях, конкурентах, территории и обязанностях, а также их личные качества: умение вести себя, внешний вид, манеру речи и характер. Менеджер по продажам может пересмотреть вопросы мотивации сотрудника или его соответствие должности. Разумеется, сами торговые представители тоже имеют право голоса: они вправе объяснить, чем вызван успех или неудача того или иного делового контакта, могут высказать свои соображения по повышению результативности последующих контактов. Вообще же, результаты работы торгового персонала могут быть обусловлены как внутренними (объем прилагаемых усилий, способности, стратегия), так и внешними (род задачи, удача) факторами.[107]

ПРИНЦИПЫ ЛИЧНОЙ ПРОДАЖИ

Личные продажи – одно из древнейших искусств, которому посвящено множество томов исторической и научной литературы. Эффективный продавец не только обладает инстинктом, он обучен методам анализа и управления поведением потребителей. Современные компании инвестируют в обучение торгового персонала сотни миллионов долларов в год. Все подходы к обучению продажам направлены на то, чтобы превратить торгового работника из пассивного приемщика заказов в активного их добытчика, способного решать проблемы покупателей.

Торговых представителей учат использовать метод SPIN – от первых букв английских слов *situation* (ситуация), *problem* (проблема), *implication* (последствия) и *need-payoff* (отдача) – для установления долгосрочных отношений с покупателем. Этот метод предполагает задание четырех типов вопросов.[108]

1. **Вопросы о ситуации**: с их помощью можно получить информацию или изучить текущую ситуацию покупателя. Например: «Какая у вас система выставления счетов своим клиентам?»
2. **Вопросы о проблемах**: такие вопросы связаны с проблемами, трудностями и недовольством, которые испытывает покупатель. Например: «В какой части этой системы возникают ошибки?»
3. **Вопросы о последствиях**: такие вопросы задаются в отношении последствий или результатов проблем, трудностей или недовольства

покупателя. Например: «Каким образом эта проблема вредит производительности ваших сотрудников?»

4. **Вопросы об отдаче**: с их помощью устанавливается ценность или полезность предлагаемого решения. Например: «Сколько бы вы сэкономили, если бы наша компания помогла уменьшить количество ошибок на 80%?»

Большинство программ обучения торговых работников содержит одни и те же основные этапы эффективного процесса продажи. Эти этапы отражены на рис. 19.6, и далее мы обсудим их применительно к продажам товаров промышленного назначения.[109]

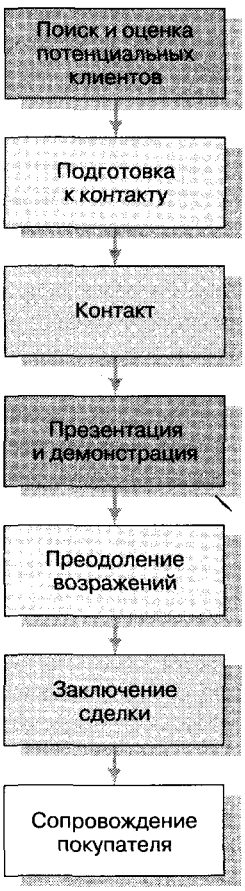


Рис. 19.6. Основные этапы эффективного процесса продажи

ШЕСТЬ ЭТАПОВ ЛИЧНОЙ ПРОДАЖИ

ПОИСК И ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ. Первый шаг в процессе продажи — поиск и оценка потенциальных заказчиков. Многие фирмы берут обязанности по поиску и оценке перспективных покупателей на себя, а торговые представители могут полностью использовать свое драгоценное время и опыт на осуществление продаж. Наметив потенциальных клиентов, компании, чтобы оценить степень их заинтересованности и финансовых возможностей, вступают с ними в письменные или телефонные контакты. Потенциальных заказчиков подразделяют на «холодных», «теплых», и «горячих». К «горячим» направляются полевые работники, а информация о «теплых» передается в отдел телемаркетинга для дополнительной работы. Но даже после этого обычно требуются примерно 4 визита к потенциальному клиенту для совершения сделки.

ПОДГОТОВКА К КОНТАКТУ. На этапе подготовки к контакту торговый представитель должен собрать по возможности полную информацию о потенциальном покупателе (потребности компании, кто из сотрудников участвует в решении вопроса о закупках) и о непосредственно осуществляющих закупки служащих (их индивидуальные черты и стиль работы). Как осуществляется в компании процесс закупок? Как структурирована закупочная деятельность? Многие отделы закупок в крупных компаниях превратились в отделы стратегических поставок, использующие высокопрофессиональные практики. Централизованные закупки могут предполагать выплату премии крупным поставщикам, способным удовлетворить все потребности компании. В то же время некоторые компании децентрализуют закупки таких сравнительно недорогих товаров, как кофеварки, канцелярские принадлежности и т. п.

Продавец должен четко наметить цели первого контакта: оценить потенциального покупателя, собрать информацию или непосредственно заключить сделку. В соответствии с этим выбирается оптимальная форма контакта (личная встреча, телефонный звонок или письмо). И наконец, торговый представитель должен продумать общую стратегию работы с клиентом.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ДЕМОНСТРАЦИЯ. Торговый представитель рассказывает покупателю «историю» товара и описывает особенности, преимуществ, выгоды и ценности своего предложения. *Особенности* — это физические свойства и характеристики товара, например скорость обработки данных у микросхемы или объем памяти у компьютера. *Преимущества* говорят о том, почему данные особенности обеспечивают покупателю

более выгодные в сравнении с конкурентами позиции. *Выгоды* представляют собой экономические, технические, сервисные и социальные достоинства данного предложения. *Ценности* описывают суммарные достоинства предложения (часто в денежном выражении). Распространенной ошибкой торговых представителей является акцент на особенностях товара (ориентация на товар), а не на выгодах и ценностях предложения (ориентация на покупателя). Предложение, направляемое потенциальному покупателю, должно быть актуальным, увлекательным и неотразимым — конкурирующая фирма всегда готова воспользоваться упущенным вами шансом.[110]

ПРЕОДОЛЕНИЕ ВОЗРАЖЕНИЙ. Во время презентации или при предложении сделать заказ покупатели почти всегда высказывают те или иные возражения. Их сопротивление может иметь психологическую или логическую основу. *Психологическое сопротивление* включает противодействие вмешательству, предпочтение уже проверенных поставщиков или марок товара, безразличие, нежелание уступать в чем-либо, неприятные ассоциации, связанные с торговым представителем, предубеждение, нежелание принимать решение и боязнь потерять деньги. *Логическое сопротивление* может быть вызвано недовольством ценой, условиями поставки или конкретными особенностями товара или самой компании.

Чтобы преодолеть возражения, торговый представитель поддерживает позитивную атмосферу беседы, просит покупателя уточнить, что именно его смущает, и наводящими вопросами старается подвести собеседника к опровержению его собственных доводов, опровергает обоснованность возражения либо превращает возражение в основание для совершения покупки. Умение управлять возражениями и преодолевать их — важная часть процесса ведения переговоров.

Некоторые продавцы слишком быстро «сдаются», когда покупатели требуют снизить цену. Одна из компаний осознала это на собственном опыте, когда выручка от реализации увеличилась на 25%, однако прибыль осталась прежней. Компания решила отучить своих торговых представителей «продавать, играя ценами». Продавцам представили всю информацию о прошлых покупках и поведении каждого покупателя. Они прошли обучение, где им рассказывалось о преимуществах увеличения ценности над снижением цены. Как результат выручка увеличилась еще больше, на сей раз вместе с прибылью.[111]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ СДЕЛКИ. Затем торговый представитель переходит к этапу заключения сделки. Продавцы должны уметь определять готовность покупателя к совершению покупки по некоторым признакам, таким как определенные действия, высказывания, комментарии и вопросы. Для завершения сделки используются различные приемы. Можно предложить сделать заказ; резюмировать основные пункты предлагаемого договора, предложить помощь в его оформлении; спросить, что выбирает покупатель: товар А или товар Б; предложить определиться с цветом и размером; указать на потери покупателя, которые влечет за собой отказ от немедленного заключения сделки. Для заключения сделки продавец может предложить покупателю специальные стимулы: более низкие цены, дополнительный объем поставки, подарок на память.

Если покупатель продолжает проявлять нерешительность, то, возможно, торговому представителю имеет смысл встретиться с руководителем более высокого уровня. Иногда торговому представителю следует поискать другие способы подкрепления ценностей своего предложения и показать, как оно поможет справиться с финансовыми и иными проблемами, с которыми сталкивается клиент.[112]

СОПРОВОЖДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ. Если торговый представитель стремится к удовлетворению покупателя и продолжению сотрудничества, он не должен «забывать» про него сразу после того, как тот подпишет счет. После заключения сделки торговому работнику необходимо уточнить время доставки, условия поставки и другие значимые для покупателя составляющие. Сразу же нужно назначить время следующего контакта, в ходе которого убедиться в правильности установки оборудования, проведения инструктажа, рассказать о наличии сервиса. Этот визит или звонок поможет обнаружить возникшие проблемы, убедит покупателя, что продавец заинтересован в продолжении сотрудничества, а также уменьшит расхождения в ожиданиях, которые могли возникнуть «по факту». Продавец также должен разработать план по поддержанию отношений и расширению работы с данным клиентом.

МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Рассмотренные нами принципы личных продаж и ведения переговоров ориентированы преиму-

щественно на транзакции, ибо направлены на заключение конкретной сделки с клиентом. Но во многих случаях компания заинтересована не в немедленной продаже, а в установлении долгосрочного сотрудничества с покупателем в качестве поставщика. Компания стремится продемонстрировать, что она способна обслуживать потребности заказчика на самом высоком уровне. Современные корпоративные клиенты — крупные компании, подчас даже глобальные. Они предпочитают поставщиков, которые могут продавать и повсеместно доставлять согласованный комплекс товаров и услуг; оперативно решать проблемы, возникающие в разных точках; работать над улучшением продукции и усовершенствованием процессов в тесном сотрудничестве с представителями компании-клиента.

Торговые представители, работающие с крупными клиентами, должны не просто вступать с ними в контакт, когда те, по их мнению, готовы к заключению сделки. Им следует регулярно общаться с заказчиками, приглашать их на деловые обеды, предлагать решения возникающих проблем. Они должны проводить мониторинг основных заказчиков, знать их ситуацию и быть готовыми предоставить необходимый сервис.

При должном исполнении программы управления взаимоотношениями (партнерскими отношениями) компания уделяет взаимодействию с клиентами внимания не меньше, чем проблемам своего производства. В то же время необходимо отдавать себе отчет, что, несмотря на оправданный интерес к маркетингу взаимоотношений, метод этот отнюдь не универсален и эффективен далеко не во всех ситуациях. В итоге компания должна сама определить, в каких сегментах рынка и какие конкретно потребители положительно отреагируют на ее попытки управления партнерскими отношениями.

ВЫВОДЫ

1. Прямой маркетинг — это интерактивная маркетинговая система, в которой с помощью одного или нескольких каналов вызывается некоторый измеримый отклик или транзакция, не привязанные ни какому конкретному месту. Прямой маркетинг, в особенности его электронные формы, развивается бурными темпами.
2. Кампания прямого маркетинга должна разрабатываться с учетом следующего: необходимо определить ее цели, выделить целевые рынки сбыта и целевых покупателей, проработать предложения и цены; подготовленная кампания должна быть протестирована; для измерения эффективности кампании следует установить критерии успеха.
3. К основным каналам прямого маркетинга относятся личные продажи, прямая почтовая рассылка, каталоги, телемаркетинг, интерактивное телевидение, маркетинг с использованием киосков, продажи через веб-сайты и мобильные устройства.
4. Интерактивный маркетинг дает фирмам возможность гораздо большего взаимодействия и индивидуализации: этого позволяют достичь продуманный дизайн веб-сайтов, а также онлайновые реклама и стимулирование сбыта.
5. WOM-маркетинг направлен на поиск способов заставить покупателей говорить с другими людьми о товарах, услугах и брендах. Все чаще такое распространение информации осуществляется через социальные медиа, в том числе онлайновые сообщества и форумы, блоги и социальные сети, такие как Facebook, Twitter и YouTube.
6. Двумя самыми известными формами WOM-маркетинга являются сарафанный и вирусный маркетинг. Сарафанный маркетинг призван побуждать людей говорить о бренде — об удивительных качествах товара или услуге или о необычном способе их продвижения. Вирусный маркетинг призван стимулировать обмен между людьми онлайновой информацией о товаре или услуге.
7. Торговый персонал — связующее звено между компанией и ее покупателями. Для большинства клиентов торговый представитель олицетворяет компанию, и он же является для компании источником столь необходимой информации о покупателях.
8. Организация службы сбыта предполагает определение ее целей, стратегии работы, структуры, размера и системы оплаты труда сотрудников. Целями службы сбыта могут быть поиск потенциальных покупателей, выбор целевых рынков, коммуникации с потребителями, продажи, обслуживание, сбор информации и распределение товаров. Определение стратегии требует выбора комплекса наиболее эффективных торговых подходов. Выбор структуры службы сбыта — это распределение зон

обслуживания по территориальному, товарному или рыночному принципу (или их комбинации). Оценка размера службы сбыта включает определение общих трудозатрат и необходимого количества торговых часов (исходя из этого рассчитывается требуемое число торговых работников). Установление системы оплаты труда торгового персонала подразумевает решение вопроса о том, какие оклады, комиссионные вознаграждения, премии, компенсации расходов и льготы будут предоставляться сотрудникам и как будет учитываться в окончательном размере вознаграждения уровень удовлетворения покупателей.

9. Управление торговым персоналом включает 5 этапов: 1) отбор и наем торговых представителей; 2) обучение работников методикам продаж и изучение ими товаров компании, ее политики и ориентации на удовлетворение покупателей; 3) контроль деятельности торгового персонала, помощь в эффективном планировании рабочего времени; 4) мотивацию торгового персонала, баланс торговых квот, денежного поощрения работников и дополнительных стимулов; 5) оценку труда на индивидуальном и коллективном уровне.
10. Помимо искусства продажи работники службы сбыта должны владеть методами анализа и управления покупателями. Универсальных подходов не существует, но в большинстве обучающих программ процесс продаж подразделяется на 6 этапов: 1) поиск и оценка потенциальных клиентов; 2) подготовка к контакту; 3) презентация и демонстрация; 4) преодоление возражений; 5) заключение сделки; 6) сопровождение покупателя.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ВЫДАЮЩИМИСЯ ПРОДАВЦАМИ РОЖДАЮТСЯ ИЛИ СТАНОВЯТСЯ?

В сфере продаж нет единого мнения по поводу того, как обучение персонала влияет на эффективность службы сбыта по сравнению с подбором наиболее способных кандидатов. Некоторые исследователи придерживаются мнения, что лучшие продавцы — «прирожденные» и своими высокими показателями они обязаны свойствам своего характера и навыкам межличностного общения. Другие не соглашаются с этой точкой зрения и утверждают, что применение передовых методов продаж может практически любого превратить в выдающегося торгового работника.

Каково ваше мнение: ключ к формированию эффективной службы сбыта — это правильный отбор кандидатов или обучение сотрудников?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Выберите компанию и посетите ее веб-сайт. Как правильно его оценить? Насколько хорош выбранный вами сайт с точки зрения 7 элементов дизайна: 1) контекста; 2) контента; 3) сообщества; 4) кастомизации; 5) коммуникации; 6) перекрестных ссылок; 7) коммерции?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Facebook

Facebook вывела персональный маркетинг на новый уровень. Эта социальная сеть удовлетворяет потребности людей в коммуникациях и взаимодействиях друг с другом и использует эту свою способность, чтобы помогать компаниям нацеливаться на специфические аудитории с помощью персональных сообщений.

Facebook была основана в 2004 г. Марком Цукербергом, который был в то время студентом Гарвардского университета и создавал свой первый веб-сайт в комнате в студенческом общежитии. Цукерберг вспоминал: «Я подумал, что было бы интересно иметь доступ к группам людей с разными наборами характеристик. Очевидно, что не существует способа, позволяющего получить доступ к такой информации, если только люди не станут оставлять данные о себе; поэтому я захотел разработать приложение, которое бы позволяло людям делать это, т. е. сообщать о себе столько информации, сколько они хотят, но при этом контролировать то, что они сообщают». С самого начала Facebook стремилась сохранять инструменты навигации и составления профилей пользователей относительно простыми, чтобы унифицировать отношение к себе каждого индивида. В течение первых суток после создания веб-сайта Facebook на нем зарегистрировалось от 1200 до 1500 студентов Гарварда и, таким образом, стали частью сообщества Facebook. В течение месяца на веб-сайте зарегистрировалась половина обитателей кампуса.

Первоначально веб-сайт Facebook могли посещать и использовать только студенты Гарварда. Однако веб-сайт вызвал огромный интерес, и вскоре на Facebook получили возможность регистрироваться студенты многих других колледжей. Исходное решение сохранять Facebook только для студентов колледжей имело решающее значение для начального успеха. Благодаря нему этот социальный веб-сайт вызывал ощущение защищенности, единства и эксклюзивности в отличие от его конкурентов в сфере социальных медиа, таких как MySpace. Все же в 2006 г. Facebook стал открыт для всех.

Сегодня Facebook является самым популярным в мире сайтом социальных сетей, имеющим более 500 млн активных пользователей. Сайт позволяет пользователям создавать персональные профили на основе информации о месте проживания, профессии, образовании, увлечениях и религиозных убеждениях. Он поощряет их расширять свою сеть, добавляя в нее других пользователей в качестве своих друзей, и многие люди пытаются увидеть, сколькими «друзьями» они могут обзавестись. Для взаимодействия с друзьями на Facebook пользователи могут направлять сообщения; загружать и просматривать альбомы, снимки, игры и видео; помечать людей на своих фотографиях. Они могут размещать комментарии на «стенах» своих друзей и создавать статусные обновления, доступные для просмотра каждого. В общем, Facebook выполняет свою миссию «предоставлять людям возможность обмениваться информацией и делать мир более открытым и контактным».

Facebook стал важнейшим маркетинговым компонентом для практически любого по нескольким причинам. Во-первых, компании, спортивные команды, музыканты и политики могут открывать на Facebook свои страницы — для взаимных коммуникаций со своими приверженцами. Страницы в Facebook предлагают группам и брендам удобный способ для персональных взаимодействий, создания осведомленности, коммуникаций и предоставления информации каждому, кто проявит к ним интерес. Компании используют Facebook для представления новых товаров, показа своих рекламных видео, обращений к потребителям, получения обратной связи и формирования своего особого образа. Даже политики во все мире — от США до Филиппин — используют Facebook в своих кампаниях и для персональных коммуникаций со своими сторонниками.

Facebook также предоставляет возможности целенаправленного рекламирования товаров и услуг. Баннерная реклама — главный источник доходов компании — может нацеливаться на индивидов с учетом их демографических характеристик или ключевых слов, которые они указали в своих профилях. Например, *Adidas* использует Facebook для продвижения конкретных лейблов, для регионального нацеливания и для придания бренду видимости близости к потребителю. Руководитель группы цифрового маркетинга *Adidas* объяснял это так: «Где бы ни находились наши приверженцы, мы собираемся использовать Facebook для разговора с ними и мы будем пытаться говорить с ними на максимально понятном им языке».

Рост масштаба и влияния Facebook кажется невероятным. В ходе одного опроса студенты назвали Facebook второй по значимости вещью в их жизни, сопоставимой по важности только с пивом. А ведь Facebook используют не только студенты. Из более чем 150 млн пользователей в США 29% находятся в возрасте 35–54 лет, а 20% — в возрасте 18–24 лет. В целом женщины представляют собой быстро растущий сегмент пользователей этой социальной сети. Facebook стремится иметь более состоятельных, образованных пользователей с более привлекательными демографическими характеристиками, чем конкурирующие социальные сети, и на этом основании взимает более высокую плату за размещение рекламных объявлений.

В 2010 г. Facebook обошел Google, став самым популярным веб-сайтом по числу посетителей за месяц, а также по числу страниц, просмотренных за месяц. Facebook стал важной частью повседневной жизни потребителей, а значит, и важнейшей компонентой стратегий персонального маркетинга.

Вопросы

1. В чем состоит уникальность Facebook для персонального маркетинга?

2. Является ли Facebook преходящим увлечением или чем-то более прочным? Каковы сильные стороны компании и в чем заключаются для нее главные риски?
3. Обсудите проблемы защиты конфиденциальной информации, с которыми сталкивается Facebook. Будут ли ограничения на использование личной информации мешать компании создавать условия для осуществления персонального маркетинга?

Источники: John Cassidy, "Me Media", *New Yorker*, May 15, 2006; "Survey: College Kids Like iPods Better Than Beer", *Associated Press*, June 8, 2006; Lermit Pattison, "How to Market Your Business with Facebook", *New York Times*, November 11, 2009; Facebook, www.facebook.com.

Часть VIII

ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДОЛГОСРОЧНОГО РОСТА

Глава 20

Разработка новых рыночных предложений

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какие проблемы встают перед компанией при разработке новых товаров?
2. Какие организационные структуры используются для управления процессом разработки новых товаров?
3. Какие основные этапы включает процесс разработки новых товаров?
4. Как наилучшим образом управлять процессом разработки нового товара?
5. Какие факторы определяют скорость распространения и принятия потребителями новых товаров?

Новые разработки предопределяют будущее компании; приходящие на смену старым новые или улучшенные версии товаров позволяют поддерживать или увеличивать объем продаж; новые товары и услуги способны трансформировать целые отрасли и работающие в них компании и изменять нашу жизнь. Но низкий показатель доли успешных товаров и услуг указывает на существование серьезных трудностей, с которыми сталкиваются разработчики. Компании делают больше, чем просто говорят об инновациях. Они ставят под сомнение отраслевые нормы и прошлые договоренности, чтобы создавать новые товары и услуги, способные заинтересовать и увлечь потребителей. Примером такого нового товара является игра «Wii» компании *Nintendo*.[1]

Хотя в прошлом *Nintendo* активно способствовала созданию глобальной индустрии видеогр, к 2006 г. ее продажи в США снизились наполовину. Генеральный директор компании Сатору Ивата и разработчик игр Сигеру Миямото решили обратиться к двум тревожным тенденциям в отрасли. Во-первых, по мере того как игроки взрослели, обзаводились семьями и делали карьеру, они играли реже, чем прежде. Во-вторых, поскольку игровые приставки становились более мощными, их стоимость также росла. Каким же было решение *Nintendo*? Перепроектировать игровые контроллеры и сам способ их взаимодействия с игровой приставкой. Вопреки тенденции, сложившейся в отрасли, *Nintendo* стала использовать менее мощные процессоры с меньшими графическими возможностями, что способствовало возникновению совершенно иного стиля игры, основанного на физических движениях игрока. Простой дизайн и новый беспроводной контроллер, чувствительный к движениям играющего, позволили сделать игру более увлекательной и интерактивной. Решение *Nintendo* привлечь независимых разработчиков программного обеспечения способствовало участию в проекте нескольких известных личностей. Так появилась «Wii». Ее интерактивная природа обеспечила ей интерес самых разных людей, желающих просто развлечься или, напротив, заняться усовершенствованием каких-то своих игровых навыков.

Главенствующая роль в процессе разработки новых товаров принадлежит маркетологам, генерирующим и оценивающим новые идеи и участвующим вместе с представителями отдела научных исследований, отдела опытно-конструкторских разработок (НИОКР или просто исследований и разработок) и другими во всех стадиях создания товаров. В этой главе дается детальный разбор процесса разработки новых товаров, а в следующей рассматривается другой источник долгосрочного роста — выход на глобальный рынок.

СПОСОБЫ ПОЛУЧЕНИЯ НОВЫХ ТОВАРОВ

Существует несколько типов новых товаров и способов их получения.[2]

ИЗГОТОВИТЬ ИЛИ КУПИТЬ

Компания может заполучить новый товар двумя способами: путем приобретения права на его изготовление или разработав его собственными силами. Приобретение может осуществляться в трех вариантах: компания может: 1) приобрести другие фирмы (объединиться с ними); 2) купить патент(ы) или 3) приобрести лицензию или заключить договор о франчайзинге. К примеру, швейцарская компания *Nestle* расширила свое присутствие в Северной Америке путем приобретения столь разноплановых брендов, как «Carnation», «Hills Brothers», «Stouffer's» и «Ralston Purina».

Но фирмы могут осуществить лишь ограниченное число приобретений. С определенного момента им становится необходим естественный рост, достигаемый за счет разработки новых товаров собственными силами. *Praxair*, крупный производитель промышленных газов, достигла впечатляющих двузначных темпов роста в значительной мере благодаря реализации многих некрупных проектов.[3]

Разработка новых товаров осуществляется двумя путями: во-первых, компания может разрабатывать новые товары в собственных лабораториях, во-вторых, она может заключить контракт с научно-исследовательской организацией или фирмой, специализирующейся на разработке новинок.[4] Такие фирмы, как *Samsung*, *GE*, *Diageom Hershey* и *USB*, обращаются к фирмам, дающим консультации по разработке новых товаров, за получением свежих идей и мнений.

ТИПЫ НОВЫХ ТОВАРОВ

Новые товары могут быть самыми разными — от мировых новинок, появление которых ведет к формированию совершенно новых рынков, до усовершенствованных версий уже существующих изделий. Основные усилия направляются как раз на улучшение существующих товаров. Некоторые из недавних самых успешных новых потребительских товаров представляют собой расширения уже известных брендов: «Tide Total Care», «Gillette Venus Rmbrace», «Bounce Extra Soft», «Always Infinity» и дезодорант «Secret Flawless».[5] В компании *Sony*, к примеру, улучшением товаров заняты 80% сотрудников отдела НИОКР.

Создавать «хиты», которые произведут революцию на рынке, во многих товарных категориях становится все труднее, однако благодаря непрерывным инновациям, направленным на улучшенное удовлетворение покупательских потребностей, можно превратить конкурентов в вечных догоняющих. Выпуск новых товаров и расширений торговых марок в родственных товарных категориях — одно из средств расширения самого бренда.[6] Компания *Nike* начинала как производитель обуви для бега, а теперь конкурирует со всеми категориями товаров для спорта, будь то обувь, одежда или снаряжение. *Armstrong World Industries* торговала сначала напольным покрытием, потом к нему добавились подвесные потолки, а теперь компания предлагает все необходимое для отделки любых внутренних поверхностей «под ключ». Расширить свое присутствие на рынке этим фирмам позволили именно товарные инновации и эффективный маркетинг.

Только менее 10% всех новых товаров являются действительно оригинальными и относятся к мировым новинкам.[7] Хотя радикальные инновации могут повредить финансовым показателям компании в краткосрочной перспективе, все же в случае своего успеха они способны создать гораздо более значительное конкурентное преимущество, чем рядовые товары, и обеспечить в итоге огромные прибыли.[8]

Обычно компании должны создавать прочные партнерские отношения между отделами ИР и маркетинга для внедрения инноваций.[9] Правильная корпоративная культура — это еще один важный фактор; компания должна подготовиться к каннибализации существующих товаров, к новым рискам и к переориентации на будущий рынок.[10] Имеется не много надежных методов для оценки спроса на радикальные инновации.[11] Фокус-группы могут дать представление об интересах и потребностях покупателей, но маркетологам часто приходится действовать методом проб и ошибок, основываясь на своих наблюдениях и на обратной связи от ранних пользователей, а также на анализе информации с онлайновых чатов и специальных блогов, посвященных новым товарам.

Высокотехнологичные фирмы в телекоммуникационной, компьютерной и биотехнологической отраслях особенно активно занимаются поиском радикальных инноваций.[12] Они сталкиваются со множеством проблем при выводе своих новинок на рынок: высокой технологической неопределенностью, высокой рыночной неопределенностью, острой конкуренцией, высокими инвестиционными затратами, короткими жизненными циклами товаров и ограниченностью финансовых ресурсов для рискованных проектов.[13] Однако имеется немало и успешных примеров.[14] *BMW* тратит более $1 млрд в год на разработку разных моделей малолитражной машины для городских условий, в том числе и с электрическим двигателем. Компьютерные программы для электронного обучения фирмы *Blackboard* приносят в учебные аудитории новые технологии, помогающие преподавателям лучше организовывать учебный процесс. Даже производители фасованных потребительских товаров могут получить выгоды от разумного применения новых технологий. *Danone* благодаря использованию сложных методов исследования пищевых бактерий смогла создать йогурт «Activia», приносящий компании многомиллиардные доходы.

ТРУДНОСТИ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Время выведения новых товаров на рынок во многих отраслях заметно сократилось, а в отраслях, занимающихся производством потребительских товаров, электроники и автомобилей, оно сократилось практически наполовину.[15] Производитель дорогих изделий из кожи фирма *Louis Vuitton* построила фабрику, работающую в ускоренном режиме. Изделия с этой фабрики, получившей название *Pegase*, отправляются в модные бутики каждые шесть недель, т. е. вдвое чаще, чем в прошлом, что позволяет предлагать покупателям более широкий ассортимент новых изделий.[16]

НЕОБХОДИМОСТЬ ИННОВАЦИЙ

В условиях бурных изменений в экономике инновации превращаются в необходимость. Инновационные фирмы способны выявлять и быстро использовать новые рыночные возможности. Они буквально живут инновациями. Они создали положительное отношение к инновациям и риску, сделали процесс создания новых товаров и услуг привычной частью работы, практикуют работу в командах, позволяют своим сотрудникам экспериментировать и даже терпеть неудачи. К таким фирмам относится и *W. L. Gore*.

W. L. Gore

Компания *W. L. Gore*, наиболее известная своей тканью «Gore-Tex», имеет инновационные товары в совершенно разных областях: это и гитарные струны, и зубные нити, и медицинская техника, и топливные ячейки — не говоря уже о постоянном изобретении новых способов применения своего фирменного полимера политетрафторэтилена. В разработке новинок она руководствуется несколькими принципами, которые сама же и выработала:

1. **Сотрудничать с потенциальными покупателями.** Например, грудной сбор, предназначенный для борьбы с сердечными заболеваниями, был создан в тесном сотрудничестве с врачами.
2. **Позволить работникам самим выбирать проекты.** В компании почти не назначают руководителей проектов и членов команд. В *W. L. Gore* предпочитают «чемпионов по духу», которые и убеждают других в том, что проект заслуживает требуемых на его реализацию времени и сил. Так, к созданию топливных ячеек «приложили руку» свыше 100 из 9 тыс. научных сотрудников компании.
3. **Предоставлять работникам «свободное время».** Все, кто занимается исследованиями, могут 10% времени тратить на работу над собственными идеями. Наиболее интересные идеи выносятся на обсуждение и оцениваются по принципу «реальности, победоносности и доходности»: реальна ли предлагаемая возможность, сможем ли мы с ней добиться успеха, заработаем ли деньги?
4. **Знать, когда остановиться.** Иногда, зайдя в тупик в одном проекте, приходишь к инновации в другом. Так, гитарные струны «Elixir» появились в результате неудачной разработки тросов для велосипедных приводов. Бывает, что приходится прекращать даже успешные начинания. Прочная зубная нить «Glide« была продана компании *Procter & Gamble*, потому что в *W. L. Gore* знали: розничные торговцы будут работать только с теми, кто предлагает весь пакет предметов личной гигиены.[17]

Компании, которые не занимаются разработкой новых товаров, сильно рискуют. Спрос на

существующие товары зависит от изменения потребностей и вкусов покупателей, появления новых технологий, сокращения жизненного цикла товаров и все обостряющейся конкуренции на внутренних и международных рынках. Особую опасность представляют новые технологии. *Kodak*, многолетний лидер на ныне исчезающем рынке фотопленки, приложила много усилий для выработки новой модели бизнеса и процессов создания товаров для цифровой фотографии. Ее новая цель — сделать для фотографии то же, что делает *Apple* для музыки, т. е. помогать людям в составлении и управлении личными электронными фотоальбомами.

Инновации — это «создание новых альтернатив», недоступных конкурентам, как считает директор *IDEO* Том Браун. Это не просто спонтанное генерирование идей талантливыми людьми, утверждает он, а поиск скрытых предположений и игнорируемых процессов, способных изменить то, как компания осуществляет свой бизнес.[18]

УСПЕХИ В РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ ТОВАРОВ

Большинство устоявшихся компаний сосредоточивают усилия на *постепенных инновациях*. Они предпочитают выходить на новые рынки, приспосабливая свои товары к потребностям новых покупателей; они также используют вариации своего стержневого продукта, для того чтобы оставаться на шаг впереди рынка, и ищут промежуточные решения общеотраслевых проблем.

Когда *Scott Paper* поняла, что она не может конкурировать на основе цены с *Fort Howard Paper Co* на привлекательном рынке туалетной бумаги, предназначаемой для продажи организациям, она заимствовала решение проблемы у европейских компаний: стала предлагать дозаторы, вмещающие более крупные рулоны. *Scott* наладила выпуск больших рулонов и стала предлагать дозаторы своим покупателям-организациям бесплатно. Позднее подобная практика была распространена и на бумажные полотенца. В результате *Scott* не только смогла завоевать покупателей на новом рынке, но и она стала менее уязвимой для конкурентов, таких как *Howard*, которая хотя и могла снижать цены, но не предлагала рулоны большего объема и новые дозаторы.

Новые фирмы создают *разрушающие технологии*, более дешевые, способные нарушить баланс конкурентных сил. Традиционные компании реагируют на такие нововведения медленно, не говоря уже об инвестициях в них. Дело в том, что разрушающие технологии угрожают их уже произведенным вложениям капитала. В один прекрасный день они обнаруживают себя в столь невыгодном конкурентном положении, что не могут из него выбраться.[19] Чтобы не попасть в эту ловушку, фирмам следует тщательно отслеживать предпочтения покупателей и непокупателей и выявлять новые, но не всегда находящие реальное воплощение потребности.[20]

Если компания сталкивается со столь серьезными трудностями, возможно ли гарантировать успех новинки? Р. Купер и Э. Кляйншмидт обнаружили, что главный фактор рыночного успеха — сам товар, его оригинальность и качество. Такие товары добиваются успеха в 98% случаев, в то время как товары со средними преимуществами — только в 58% случаев, а товары с минимальными преимуществами — в 18% случаев. Еще один ключевой фактор успеха — наличие (еще до начала разработки) четко определенной концепции или идеи товара, т. е. компания должна тщательно выбрать и оценить целевой рынок, определить требования к товару и его преимущества. К другим факторам успеха относятся тесная взаимосвязь между производством и маркетингом, качество исполнения на всех этапах создания нового товара и рыночная привлекательность.[21]

Купер и Кляйншмидт также установили, что товары, разрабатываемые только для внутренних рынков, чаще терпят фиаско, имеют меньшую рыночную долю и меньшие темпы роста объемов производства. Те же товары, которые создаются для мирового рынка (или хотя бы рынка соседних стран), приносят намного больше прибыли и у себя в стране, и за рубежом. Однако их исследование показало, что лишь 17% новых товаров разрабатываются с прицелом на мировой рынок.[22] Отсюда следует вывод: компаниям при проектировании новых товаров нужно иметь в виду международные рынки, даже если эти товары предполагается продавать только на внутреннем рынке.

НЕУДАЧИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Новые товары часто терпят неудачу, и это не может не беспокоить. Как показывают последние исследования, в США неудачу терпят 95% новых товаров, в Европе — 90%.[23] Причины фиаско могут заключаться в игнорировании или неправильной интерпретации отрицательных резуль-

татов маркетинговых исследований, переоценке емкости рынка, высоких затратах на разработку, конструктивных недостатках готового изделия, неудачном позиционировании, неэффективной рекламе или неправильно установленной цене, в отсутствии поддержки со стороны дистрибьюторов и, конечно, в ответных действиях конкурентов.

Кроме того, существует еще несколько факторов, тормозящих разработку новых товаров:[24]

- **В некоторых областях производства ощущается недостаток новых идей.** Мы имеем в виду отсутствие возможностей дальнейшего усовершенствования таких товаров, как сталь, моющие средства и др.
- **Фрагментированность рынков.** Компаниям приходится направлять новинки на мелкие сегменты рынка, а это может означать снижение объемов продаж товаров, что негативно отразится на прибыли.
- **Социальные и государственные ограничения.** Новинки должны удовлетворять таким критериям, как безопасность потребителей и экологичность.
- **Дороговизна процесса разработки.** Для того чтобы выбрать одну достойную для дальнейшей проработки идею, компании приходится генерировать и рассматривать множество различных проектов. Кроме того, затраты на НИОКР, производство и маркетинг часто бывают очень высокими.
- **Недостаток капитала.** Некоторые компании, обладающие перспективными идеями, не имеют средств для реализации своих проектов.
- **Отставание по времени.** Фирмы должны учиться сокращать время разработки с помощью использования новых технологий, привлечения стратегических партнеров, тестирования концепций на ранних стадиях и грамотного маркетингового планирования.
- **Сокращение жизненного цикла товаров.** Если новинка пользуется успехом, конкуренты быстро копируют ее. Когда-то компания *Sony* могла в течение как минимум трех лет наслаждаться всеми преимуществами положения ведущего производителя нового товара, а сегодня благодаря стараниям *Matsushita* этот период сократился до шести месяцев. *Sony* едва хватает времени на то, чтобы окупить свои инвестиции.
- **Отсутствие должной организационной поддержки.** Новые товары могут не соответствовать организационной культуре и не получать той поддержки, в том числе и финансовой, которая им необходима.

Но неудача происходит на какой-то территории, и по-настоящему инновационные фирмы воспринимают ее как часть того, что необходимо для общего успеха. Эксперт по маркетингу в Силиконовой долине Сет Годин утверждает: «Потерпеть неудачу не просто хорошо, это даже необходимо».[25] Многие интернет-компании возникли на обломках ранее потерпевших неудачу венчурных компаний и сами неоднократно терпели фиаско по мере разработки новых онлайновых услуг. Dogster.com, сайт социальной сети для любителей собак, возник после краха Pet.com.[26]

Первоначальная неудача не всегда означает фиаско новой идеи. *Eli Lilly* рассматривает неудачу как естественный элемент процесса разработки нового продукта. Работающих в ней исследователей поощряют искать новые способы применения препаратов, доказавших свою неэффективность на этапе клинических испытаний. Потерпевшее неудачу на рынке противозачаточное средство «Evista» с успехом применяется теперь для лечения остеопороза и приносит компании $1 млрд в год. «Strattera» оказался неэффективным антидепрессантом, но успешно продается в качестве средства борьбы с повышенной психической возбудимостью. Один успешный препарат для лечения сердечно-сосудистых болезней появился в процессе создания лекарства против астмы.[27]

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Сегодня многие компании при разработке новых товаров используют *инжиниринг, ориентированный на покупателя.* Такой подход позволяет наиболее полно учесть в проектируемом товаре предпочтения покупателей. Некоторые компании при разработке новых товаров полагаются на проведение внутренних изменений. Рассмотрим в качестве примера *Johnson & Johnson.*

Johnson & Johnson

Для повышения шансов на успех своих новых медицинских приборов *Johnson & Johnson* провела несколько важных организационных изменений.

Во-первых, она попыталась воспроизвести динамику движения венчурного капитала внутри компании, учредив внутренние стартапы, борющиеся за получение финансирования от других подразделений *J&J*. Во-вторых, *J&J* стремится получать больше информации от врачей и страховых компаний, чтобы гарантировать своим новым изделиям востребованность и эффективность. Подразделение *Ethicon-Endo* разработало новые хирургические зажимы на основе рекомендаций врачей, проводящих полостные операции. В-третьих, *J&J* назначила одного из лучших своих исследователей на недавно учрежденную должность директора по науке и технологиям, чтобы облегчить сотрудничество между разными своими подразделениями и разрушить барьеры, оставшиеся в ее децентрализованной структуре. Одним из результатов этих преобразований стало создание нового стента «CYPHER», объем продаж которого уже превысил $2,6 млрд.[28]

Для разработки новых товаров необходимо, чтобы топ-менеджмент определил области работы бизнеса, товарные категории и критерии оценки.

Например, в одной компании установлены следующие критерии:

- товар может быть выведен на рынок в течение 5 лет;
- рыночный потенциал товара составляет не менее $50 млн, а темпы роста — не менее 15%;
- рентабельность продаж должна составлять не менее 30%, а рентабельность инвестиций — не менее 40%;
- товар должен стать лидером либо по своим техническим характеристикам, либо по рыночным показателям.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Руководство компании должно решить, сколько денег выделить на разработку новых товаров. Результаты исследовательских и конструкторских работ столь непредсказуемы, что обычные инвестиционные критерии здесь неприменимы. Некоторые компании идут по пути финансирования как можно бóльшего количества проектов в надежде, что хотя бы некоторые из них окажутся успешными. Другие определяют бюджет исследовательских и проектных работ, выделяя определенный процент от выручки, или расходуют ресурсы, ориентируясь на конкурентов. Третьи определяют число новинок, которые должны быть разработаны, после чего оценивают, основываясь на опыте, затраты на НИОКР.

В табл. 20.1 представлен расчет затрат на разработку нового товара. В крупной компании по производству фасованных потребительских товаров на рассмотрение предложены 64 идеи нового товара. Первоначальный отбор проходит одна из четырех идей, таким образом, общее число отобранных идей равно 16. На этой стадии рассмотрение одной идеи обошлось компании примерно в $1 тыс. Половина из отобранных идей (8 штук) проходят вторую стадию, проверку концепции, что обходится компании еще в $20 тыс. на каждую поступившую на проверку идею. Четыре идеи проходят стадию разработки товара — на отработку каждого из восьми вариантов требуется $200 тыс. Две разработки хорошо зарекомендовали себя в ходе пробного маркетинга, где на каждого «испытуемого» было

Таблица 20.1

Оценка затрат на один успешный проект нового товара (отбор из 64 проектов)

Этап	Количество идей	Доля отсева	Затраты на одну идею, $ тыс.	Общие затраты, $ тыс.
1. Отбор идей	64	1 : 4	1	64
2. Тестирование концепций	16	1 : 2	20	320
3. Разработка товара	8	1 : 2	200	1600
4. Пробный маркетинг	4	1 : 2	500	2000
5. Выпуск в общенациональном масштабе	2	1 : 2	5000	10 000
			5721	13 984

потрачено $500 тыс. Затем компания организует производство и сбыт соответствующих двух товаров, затратив по $5 млн на каждый из них. Только один из них этих товаров оправдал возлагавшиеся на него надежды. Таким образом, на разработку данной удачной идеи компания потратила $5,721 млн.

При этом 63 идеи были отвергнуты. Общие затраты на разработку одного успешного нового товара составили $13,984 млн. Если компания не сумеет увеличить долю проектов, преодолевающих барьеры отбора, или снизить затраты на каждом этапе разработки, ей придется выделять на каждый успешный новый товар бюджет в размере почти $14 млн. Если руководство компании планирует в ближайшие несколько лет выпустить на рынок, скажем, четыре успешные новинки, то на разработку придется выделить минимум $56 млн (4 × $14 млн).

В разных ситуациях вероятность успеха оказывается разной. Изобретатель Джеймс Дайсон утверждает, что за 14 лет он изготовил 5127 прототипов своего пылесоса, не имеющего мешка для сборки пыли, прежде чем придумал для него наилучшую конструкцию. К настоящему моменту в США продано уже более 20 млн таких пылесосов, а годовой доход от их продаж составляет $1 млрд. Однако Дайсон никогда не жаловался на неудачи: «Если вы хотите создать что-то, чего не могут создать другие, вам нужно сделать что-нибудь неправильно и подумать, как эта неудача может вывести вас на правильный путь». Вот два последних удачных изобретения Дайсона: потребляющее мало электроэнергии электрополотенце «Airblade», предназначенное для использования в общественных туалетах, и безлопастный настольный вентилятор «Air Multiplyer».[29]

ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Разные компании используют разные подходы к организации разработки новых товаров.[30] Многие возлагают поиск новых идей на *менеджеров товаров*. Но обычно менеджеры настолько заняты управлением уже находящимися в производстве товарными линиями, что не в состоянии уделять должное внимание новым разработкам, за исключением разве что линейных расширений. Кроме того, им не хватает знаний и навыков, необходимых для разработки и критической оценки новинок. В компаниях *Kraft* и *Johnson & Johnson* введены должности *менеджеров новых товаров*, которые подчиняются менеджерам товарных категорий. В *Westinghause* предусмотрены должности лидеров роста, которые обычно занимают наиболее креативные и успешные менеджеры.[31] В некоторых компаниях функционируют *специальные комитеты* по рассмотрению и отбору предложений по новым товарам, в которые входят менеджеры высшего управленческого звена. В крупных компаниях существуют *отделы новых товаров*, руководители которых наделены широкими полномочиями и имеют беспрепятственный доступ к топ-менеджменту. В задачи такого подразделения входят генерация и отбор новых идей, совместная работа с отделом НИОКР, организация полевого тестирования новых товаров и их производства.

Adobe Systems Inc.

Компания *Adobe Systems*, занимающаяся разработкой программ компьютерной графики, сформировала целевую группу для выявления препятствий, с которыми сталкиваются ее работники в процессе создания новых программных продуктов. Группа установила, что идеи о новом канале, новой модели бизнеса и даже новой упаковке терпели неудачу из-за существующей корпоративной иерархии. Кроме того, *Adobe* разрослась настолько, что идеи, возникавшие в филиалах, не привлекали должного внимания. В результате *Adobe* создала Группу новых деловых инициатив, которая, подобно банкам венчурного капитала, поддерживала предприимчивых работников и помогала им реализовать свои идеи. Раз в квартал группа проводит специальные встречи, на которых 20 продакт-менеджеров и других специалистов (за исключением высших руководителей компании, не участвующих в этом мероприятии) наблюдают за тем, как проводят презентации своих идей работники-предприниматели. Идеи анализируются специальной комиссией *Adobe* по предпринимательству, и лучшие из них получают начальное финансирование. Но даже идеи, не прошедшие отбор, по-прежнему могут обсуждаться на специальном веб-сайте компании. Теперь эти встречи Группы новых деловых инициатив привлекают внимание всех работников компании.[32]

МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ. Компании *3M*, *Dow* и *General Mills* часто поручают разработку новых товаров так называемым **венчурным командам**, которые состоят из представителей различных отделов компании и отвечают за разработку какого-либо конкретного товара или вида деятельности. Члены группы,

или «внутренние предприниматели» (интрапренеры), освобождаются от прочих обязанностей, получают бюджет, им назначаются сроки и определяется место для работы — так называемый кабинет скунса. «*Кабинет скунса*» — это неофициальное рабочее место (например, гараж одного из участников), где команда пытается создать новый товар.

Между межфункциональными командами (их еще называют кроссфункциональными) по разработке новых товаров может быть организовано сотрудничество в стиле игры в регби: «игроки», т. е. команды, передают друг другу «мяч», т. е. новую разработку, сообща продвигаясь к цели.[33] С помощью такой системы *Allen-Bradley Corporation* (производитель промышленных средств контроля) смогла разработать новое электрическое контрольное устройство всего за два года, тогда как раньше на это уходило целых шесть лет.

Межфункциональные команды позволяют не допустить, чтобы инженеры занимались лишь улучшением того, что в улучшении (по мнению покупателей) вовсе не нуждается.

СИСТЕМЫ ПОЭТАПНЫХ ПРОВЕРОК. Во многих ведущих компаниях управление инновационным процессом осуществляется в виде *системы поэтапных проверок*, основанной на разделении процесса на четко разграниченные этапы, в конце каждого из которых проводится оценка полученных результатов.[34] Для того чтобы закончить один этап работы и перейти к следующему, руководитель проекта должен представить заранее известные промежуточные результаты. Например, переход от составления бизнес-плана к разработке товара предполагает наличие убедительного маркетингового исследования, демонстрирующего наличие потребностей и заинтересованности потребителей, конкурентного анализа и данных технической экспертизы. Топ-менеджеры компании проверяют результаты каждого этапа на соответствие заранее установленным критериям и решают, пропускать ли проект через текущие «ворота». «Стражи» могут принять одно из четырех решений: *двигаться дальше, прекратить работу, заморозить проект или повторить данный этап работы.* Система поэтапных проверок дисциплинирует процесс работы над новинкой, делает каждый шаг понятным для всех участников процесса и четко определяет обязанности руководителя проекта и членов его группы.[35] Однако требования прохождения «ворот» не должны быть слишком строгими, чтобы не мешать обучению и разработке новых товаров.[36]

Этапы процесса разработки нового товара представлены на рис. 20.1. Во многих фирмах одновременно осуществляется несколько проектов, каждый из которых находится на своей стадии готовности.[37] Сам процесс можно представить в виде воронки: из большого числа поступающих идей и концепций новых товаров многие отсеива-

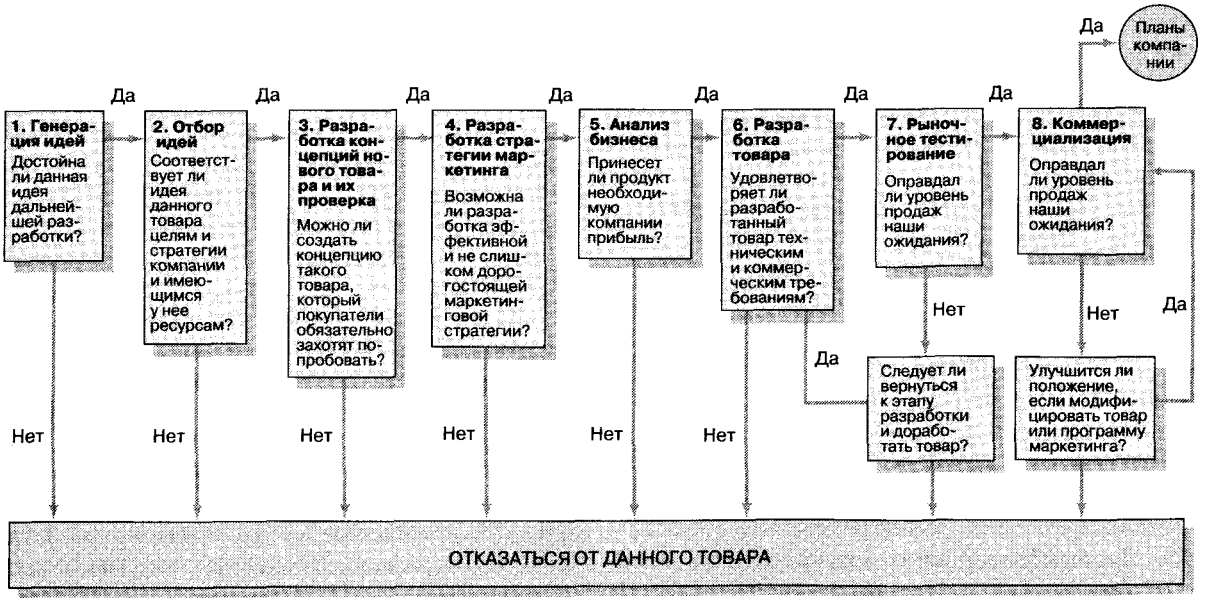


Рис. 20.1. Процесс принятия решений при разработке нового товара

ются, оставляя несколько разработок с большим потенциалом, которые и выводятся на рынок. Впрочем, не всегда процесс носит линейный характер. Многие фирмы применяют спиралевидный процесс разработки: прежде чем двигаться вперед, всегда существует возможность вернуться назад и внести в проект улучшения.[38]

Ansell Heathcare, крупнейший в мире производитель защитных перчаток и защитной одежды, используя метод поэтапных проверок, обнаружил, что вклад новых товаров в общий объем продаж всего за два года вырос с 4,5 до 13%. Одна из крупнейших в мире гидроэлектростанций *Hydro Quebec* внедрила у себя систему поэтапных проверок, что позволило сосредоточить ресурсы на наиболее ценных проектах и заработать более $1 млрд.[39]

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ НОВОГО ТОВАРА: ИДЕИ

ГЕНЕРИРОВАНИЕ ИДЕЙ

Процесс разработки нового товара начинается с поиска идей. Часть экспертов по маркетингу считает, что наибольшие возможности и потенциал для новых товаров заключены в неудовлетворенных потребностях покупателей и/или в технологической новизне.[40] Источников идей новых товаров множество: они могут появляться в процессе общения с самыми разнообразными людьми и рождаться в ходе применения специальных методик[41] (см. «Памятка маркетолога: десять способов генерирования идей новых товаров»).

Эрих Иоахимшталер считает, что многие наилучшие возможности для создания новых товаров находятся прямо перед глазами у маркетологов. Распространенная ошибка, утверждает он, заключается в том, что многие смотрят на мир с точки зрения собственных товаров и услуг и ищут для них покупателей. Его система инноваций и роста за счет спроса (DIG) призвана предоставлять компаниям объективную внешнюю точку зрения на возможности возникновения спроса. Эта система состоит из трех частей:[42]

- **Ландшафт спроса** — используйте наблюдения, антропологические и этнографические методы, а также данные самоотчетов потребителей для составления карты имеющихся у потребителей потребностей, желаний и устремлений.
- **Пространство возможностей** — используйте концептуальные линзы и структурированные инструменты инновационного мышления для рассмотрения рынка под разными углами зрения.
- **Стратегический план** — подумайте о том, как новый товар может вписаться в жизнь потребителей и чем он может отличаться от товаров конкурентов.

В качестве одного из результатов применения системы DIG Иоахимшталер указывает на то, как *Intel* ушла из высококонкурентной отрасли по производству устройств памяти и воспользовалась более выгодными возможностями, связанными с производством микропроцессоров.

ОБЩЕНИЕ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ. Под влиянием движения за открытые инновации многие фирмы выходят за привычные для них границы и обращаются к новым источникам идей: покупателям, работникам, ученым, инженерам, членам канала, маркетинговым агентствам, топменеджменту и даже конкурентам.[43] Во вставке «Маркетинг изнутри: новый подход *P&G* к инновациям» описывается, как эта компания придавала разработке своих новых товаров более внешнюю ориентацию.

Логичный выбор отправной точки поиска новых идей — потребности и желания покупателей.[44] Здесь могут применяться такие методы исследования, как личные интервью и фокус-группы. По мнению Э. Гриффина и Дж. Хозера, от 10 до 20 глубинных интервью на каждый рыночный сегмент обычно бывает достаточно, для того чтобы выявить подавляющее большинство потребностей покупателей.[45] Но успешными могут оказаться и другие подходы (см. вставку «Памятка маркетолога: семь способов получить новые идеи от ваших покупателей». В одном токийском кафе все продукты проверяют состоятельные и влиятельные молодые японские женщины.[46]

Традиционный подход к созданию товарных инноваций, центральную роль в котором играет компания, уступает место подходу, предусматривающему создание компаниями новых товаров вместе с покупателями.[47] Компании все чаще обращаются к так называемому краудсорсингу для генерирования новых идей или, как мы видели в предыдущей главе, созданию маркетинговых кампаний, поддерживаемых самими потреби-

телями. Краудсорсинг означает привлечение интернет-сообщества к созданию контента или компьютерных программ с помощью таких стимулов, как денежные призы или общественное признание.[48]

Эта стратегия помогла создать новые товары и новые компании, такие как *Wikipedia*, *YouTube* (которую в конце концов купил *Google*) и *iStockphoto*. Одной из компаний, использующих краудсорсинг, является *Cisco*.[49]

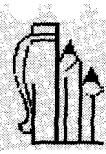
Cisco

Организуемый *Cisco* открытый инновационный конкурс «I-Prize» дает любой независимой команде специалистов шанс присоединиться к *Cisco* в работе над развитием новых технологий и одновременно получить премию в $250 тыс. и до $10 млн на финансирование работ в первые два года. Для *Cisco* смысл организации конкурса, привлекшего 1200 участников из 104 стран, был очевиден: «Во многих уголках мира имеются удивительно умные люди с гениальными идеями, но эти люди не имеют доступа к капиталу, чтобы создать на основе своих идей новый бизнес». Жюри конкурса использует пять основных критериев: 1) имеет ли идея отношение к актуальной проблеме; 2) будет ли она привлекательна для достаточно большого рынка; 3) правильно ли выбрано время; 4) если мы воспользуемся идеей, то сможем ли мы ее реализовать, и 5) можем ли мы использовать предоставляющуюся возможность в течение долгого времени. Заинтересованная общественность оценивает участников конкурса онлайн, при этом *Cisco* считает получаемые комментарии даже более ценными, чем результаты голосования. Победителем первого конкурса стал проект создания «умной» электрической сети с применением новых сенсорных датчиков.

Помимо генерирования новых и лучших идей совместная работа может помочь покупателям чувствовать себя тесно связанными с компанией и распространять о компании более благоприятную информацию.[50] Однако правильный выбор способа вовлечения в этот процесс нужных покупателей имеет огромное значение.[51]

Ранние пользователи могут быть хорошим источником информации, даже когда они выдвигают идеи об инновационных товарах, даже не зная, какие компании будут их производить. Горный велосипед появился после того, как группы молодых людей стали подниматься на вершины невысоких гор и спускаться с них вниз на велосипедах. Когда велосипеды ломались, эти молодые люди начинали усиливать их конструкцию: использовать тормоза от мотоциклов, более прочную раму и т. д. Именно они, а не компании создали этот новый тип велосипеда.

Некоторые компании, желающие привлечь на свою сторону молодых потребителей, вовлекают наиболее активных из них в процесс разработки новых товаров. Производственные компании



ПАМЯТКА маркетолога

Десять способов генерирования идей новых товаров

1. Проведение неформальных встреч покупателей с конструкторами и дизайнерами компании, во время которых обсуждаются различные потребности и проблемы клиентов, а также возможные варианты их решения.
2. Предоставление специалистам дополнительного свободного времени, которое они используют на подготовку собственных проектов. *Google* отводит на это 20%, *3M* — 15, а *Rohm & Haas* — 10% рабочего времени сотрудников.
3. Проведение во время экскурсий по предприятию специальных сеансов «мозгового штурма», главными участниками которых должны быть покупатели.
4. Изучение отношения покупателей к вашей продукции и к аналогичным товарам конкурентов.
5. Негласное, или «натурное», исследование покупателей, как это делают компании *Fluke* и *Hewlett-Packard*.
6. Использование итеративных сеансов, когда группа покупателей концентрируется на проблемах, а специалисты компании, находящиеся в соседнем помещении, пытаются на месте найти разумные решения. Некоторые из вариантов тут же предлагаются покупателям.
7. Регулярный поиск информации в отраслевых изданиях разных стран по ключевым словам.
8. Посещение специализированных выставок.
9. Посещение техническим и торговым персоналом лабораторий компаний-поставщиков и ознакомление с новинками технологических и производственных процессов.
10. Создание доступного для специалистов и прочих сотрудников компании «банка идей».

Источник: адаптировано из Robert Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (New York: Perseus Books, 1998).

Маркетинг изнутри

Новый подход P&G к инновациям

В первое десятилетие XXI в. одной из корпораций, с наиболее быстро растущими доходами и прибылью была *P&G*. Отчасти этот рост был обусловлен успехом ее новых товаров, таких как «Swifter», «Mr. Clean Magic Eraser» и «Actionel» (лекарство от остеопороза). Многие из этих новых товаров отражали инновации в том, что бывший директор компании А. г. Лафли называл «основой»: основные рынки, категории, бренды, технологии и способности.

Для более эффективного развития своей «основы» *P&G* использовала модель «Connect + Develop» («Связывайся + Разрабатывай»), которая делает акцент на поисках внешних инноваций. Фирма сотрудничает с организациями и индивидами по всему миру в поисках проверенных технологий, товаров и методов упаковки, которые она могла бы улучшить и начать продавать самостоятельно или в партнерстве с другими компаниями. Она имеет прочные связи с внешними разработчиками, которые распространяют по миру товарные инновации для усиления того, что сама фирма называет «ощущением потребителя».

P&G выявила 10 основных покупательских потребностей, тесно связанных с товарами, которые могли бы извлечь пользу из имеющегося капитала бренда, а также «доски для игры», отображающие использование технологии в разных товарных категориях. Фирма может консультироваться у правительств и частных лабораторий, а также научно-исследовательских институтов, фирм венчурного капитала, индивидуальных предпринимателей, поставщиков, ритейлеров, конкурентов, проектных и торговых партнеров, используя онлайновые сети для охвата тысяч экспертов во всем мире.

Для успешного использования стратегии *P&G* «Connect + Develop» необходимо выполнение трех требований:

1. Никогда не рассчитывайте на то, что «готовые к употреблению» идеи, найденные на стороне, действительно являются таковыми. Всегда необходимо заниматься их дальнейшей разработкой.
2. Не следует недооценивать необходимые внутренние ресурсы. Вам потребуется пригласить на полную ставку опытного менеджера, который будет руководить «установлением связей и осуществлением разработок».
3. Никогда не выводите новинку на рынок без одобрения высшего руководства фирмы. Стратегия «Connect + Develop» не принесет успеха, если она ограничивается рамками отдела исследований и разработок. В действительности она должна быть общефирменной стратегией, реализуемой сверху вниз.

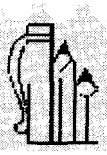
Благодаря стратегии «Connect + Develop» и более разумному расходованию средств, выделяемых на проектирование, производство и маркетинг, *P&G* повысила за десять лет производительность исследовательских и проектных работ почти на 60%. Коэффициент успешности инноваций вырос более чем вдвое, а издержки сократились.

Источники: www.pgconnectdevelop.com A. G. Lafley and Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth Through Inovation* (New York: Crown Business, 2009); Robert Berner, "How P&G Pampers New Thining", *BusinessWeek*, April 14, 2008, pp. 73–74.

могут узнать много полезного, общаясь с покупателями, находящими оригинальное применение их товарам и осознающими необходимость усовершенствований этих товаров раньше других покупателей.[52] На рынке B2B сбор информации от ритейлеров и дистрибьюторов, не находящихся в тесном контакте друг с другом, может помочь выработке более разнообразных идей и точек зрения.[53]

Не каждый считает, что сосредоточенность на покупателе может помочь создавать более совершенные новые товары. Генри Форд как-то сказал: «Если бы я спрашивал покупателей, что бы они хотели иметь, то они попросили бы более быстрых лошадей». А кое-то предостерегает, что чрезмерная сосредоточенность на потребителях, не знающих толком, чего они хотят или что можно было бы для них создать, способна привести к близорукому проектированию товаров и помешать осуществлению настоящих технологических прорывов.[54]

ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С РАБОТНИКАМИ. Источниками идей по усовершенствованию производственных процессов, товаров и услуг могут быть и работники самой компании.[55] По данным *Toyota*, ее служащие ежегодно предлагают около 2 млн идей (примерно 35 предложений на одного сотрудника), более 85% которых претворяются в жизнь. *Kodak*, *Milliken* и другие компании награждают работников, выдвинувших лучшие предложения, денежными премиями, дополни-



ПАМЯТКА маркетолога

Семь способов получить новые идеи от ваших покупателей

1. Наблюдайте за тем, как покупатели используют ваш товар. Производитель медицинской техники *Medtronic* обязывает своих торговых агентов и исследователей рынка регулярно наблюдать за работой хирургов, выполняющих операции на позвоночнике с использованием продукции *Medtronic* и продукции конкурентов, чтобы лучше понимать, как можно улучшить изделия, выпускаемые их компанией. Исследователи из *Procter & Gamble*, прожив несколько дней в бедных мексиканских семьях в городе Мехико, разработали продукт «Downy Single Rinse», облегчающий процесс ручной стирки.
2. Спрашивайте покупателей о проблемах, которые возникают у них при использовании ваших товаров. *Komatsu Heavy Equipment* направила группу инженеров и конструкторов в США на шесть месяцев, чтобы они находились в течение рабочего дня рядом с водителями тяжелой строительной техники и размышляли над тем, как можно сделать ее лучше. *Procter & Gamble*, осознав недовольство покупателей тем, что ее чипсы крошатся и легко высыпаются из открытого пакета, стала выпускать чипсы «Pringles» одинаковой формы в жесткой упаковке, напоминающей контейнеры для теннисных мячей.
3. Спрашивайте покупателей, о каких товарах они мечтают. Выясняйте у покупателей, чего они ждут от ваших товаров в идеале, даже если эти ожидания совершенно нереальны. Один 70-летний фотограф-любитель сказал инженерам *Minolta*, что он хотел бы, чтобы фотоаппарат позволял делать снимки, на которых у людей не видны на лицах морщины и другие следы старения. В результате *Minolta* создала фотоаппарат с дополнительной линзой, позволяющей делать изображение снимаемого человека менее резким.
4. Используйте консультативные советы потребителей для получения комментариев по поводу идей вашей компании. *Levy Strauss* использует молодежные панели для обсуждения стилей жизни, привычек, ценностей и привязанностей к бренду; *Cisco* организует покупательские форумы для получения идей по улучшению своих предложений, а *Harley-Davidson* получает идеи для новых товаров от членов Группы владельцев мотоциклов «Harley» (H.O.G.).
5. Используйте веб-сайты для сбора новых идей. Компании могут использовать специализированные поисковики, такие как Technorati и Daypop, для поиска блогов и сообщений, имеющих отношение к их бизнесу. На веб-сайте *P&G* имеются разделы «Мы слушаем» и «Мы делимся мыслями», а также проводятся онлайновые сессии для получения рекомендаций и обратной связи от покупателей.
6. Создавайте сообщества приверженцев бренда из числа энтузиастов, готовых обсуждать ваши товары. *Harley-Davidson* и *Apple* имеют прочные группы приверженцев своих брендов; *Sony* организовала ряд продуктивных диалогов с потребителями для совместной разработки игровой приставки «PlayStation». *LEGO* обращается к детям и активным родителям для получения их отзывов о концепциях новых товаров на ранних стадиях разработки.
7. Побуждайте покупателей изменять или улучшать ваш товар. Salesforce.com хочет, чтобы его пользователи разрабатывали и присылали новые программные приложения. *International Flavors&Fragrances* дает своим покупателям специальные наборы ингредиентов для разработки новых ароматов, которые *IFF* использует затем в своих парфюмерных продуктах. *LSI Logic Corporation* также предоставляет покупателям наборы инструментов для создания новых специализированных чипов. *BMW* размещает онлайновый набор инструментов на своем веб-сайте, позволяющий генерировать идеи по улучшению существующих моделей машин.

Источник: из неопубликованной работы, Philip Kotler, "Drawing New Ideas from Your Customers", 2007.

тельными выходными или подарками. *Nokia* делает своих инженеров, получивших не менее 10 патентов, членами почетного «Клуба 10». Прием в этот клуб происходит на ежегодной торжественной церемонии с участием директора компании.[56] Некоторые компании мотивируют работников передавать свои предложения *менеджеру по идеям*. Контактная информация, необходимая для быстрой связи с таким менеджером, должна быть известна любому работнику.

Еще одним источником идей может быть высшее руководство компании. Некоторые руководители компаний, как, например, Эдвин Лэнд (бывший глава *Polaroid*, ныне покойный) или Энди Гроув (глава *Intel*), принимают ответственность за технологические нововведения лично на себя. Существуют и другие источники новых идей, в том числе изобретатели, патентные поверенные, университетские и коммерческие лаборатории, отраслевые консультанты, рекламные агентства,

ПАМЯТКА маркетолога

Как проводить сессии «мозгового штурма»

Сессии группового мозгового штурма, в случае их правильного проведения, способны дать полезные идеи и решения, которые было бы невозможно найти, не прилагая коллективных усилий. В случае их неправильного проведения они превращаются в пустую трату времени и вызывают разочарование и недовольство у всех участников. Для успешного проведения сессий «мозгового штурма» эксперты советуют соблюдать следующие правила:

1. Сессию должен проводить специально подготовленный модератор.
2. Участники должны чувствовать, что они могут свободно выражать свои идеи.
3. Участники должны рассматривать себя как партнеров, работающих над достижением общей цели.
4. Необходимо задать правила выступлений и неукоснительно их соблюдать, чтобы дискуссия не сбивалась с заданного ей направления.
5. Участникам должны быть заранее предоставлены необходимые материалы, чтобы они могли быстро включиться в поиск идей и решений.
6. Индивидуальные сессии до и после группового «мозгового штурма» могут быть полезны для предварительного изучения темы и для последующего размышления над достигнутыми результатами.
7. Сессии «мозгового штурма» должны приводить к выработке ясного плана действий, чтобы реализованные идеи могли приносить реальную пользу.
8. Сессии «мозгового штурма» могут не просто генерировать идеи — они могут помогать формировать команды, а также лучше информировать участников и заряжать их энергией.

Источники: Linda Tischler, "Be Creative: You Have 30 Seconds", *Fast Company*, May 2007, pp. 47–50; Michael Myser, "When Brainstorming Goes Bad", *Business 2.0*, October 2006, p. 76.

агентства маркетинговых исследований, специализированная пресса. Идеи могут поступать из многих источников, однако вероятность того, что они привлекут к себе внимание руководства, зависит от сотрудника, призванного сыграть роль «поборника идеи», без которого, как правило, идея не рассматривается с необходимой серьезностью.

ИЗУЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ. Хорошие идеи могут возникнуть при изучении товаров и услуг конкурентов. Можно выяснить, какие качества продукции конкурентов привлекают покупателей, а какие — отталкивают. Многие фирмы приобретают товары конкурентов, разбирают их на части, анализируют и на их основе предлагают рынку аналогичные изделия, но уже лучшего качества. Прекрасным источником идей новых товаров являются торговые представители компании и ее посредники. Они находятся в непосредственном контакте с покупателями и нередко первыми узнают о новинках конкурентов. Розничный торговец бытовой электроникой *Best Buy* вместе с венчурными капиталистами занимается выяснением того, над чем работают новые стартапы.

ТВОРЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ ГЕНЕРАЦИИ ИДЕЙ. Сессии «мозгового штурма», в случае их надлежащего проведения также могут оказаться весьма эффективными (см. вставку «Памятка маркетолога: как проводить сессии "мозгового штурма"»).

Ниже мы рассмотрим несколько методик, стимулирующих индивидуальное и групповое креативное мышление.[57]

- **Перечисление атрибутов.** Составляется перечень признаков объекта, например отвертки. Затем каждый атрибут модифицируется: например, вместо деревянной ручки предлагается пластмассовая, обеспечивающая больший вращающий момент, добавляются дополнительные головки-насадки и т. п.
- **Навязывание взаимосвязей.** Перечисляется несколько идей, и каждая из них последовательно рассматривается во взаимосвязи со всеми остальными. Например, при разработке новой офисной мебели в качестве отдельных предметов могут выступать рабочий стол, шкаф и тумба. Теперь можно попытаться представить себе стол с пристроенным шкафом, или стол со встроенной тумбой, или шкаф со встроенной тумбой.
- **Морфологический анализ.** Для начала формулируется проблема, например «переместить нечто из пункта А в пункт Б с помощью транспортного средства». Далее определяются отдельные характеристики, например тип платформы (грузоподъемность, открытый или закрытый кузов, его тип), вид транспорта (воздушный, водный, автомобильный, железнодорожный) и источник энергии (сжатый воздух, электромотор, магнитное поле). Определив все возможные комбинации, получаем множество новых решений.

- **Анализ обратных предположений.** Перечисляются, а затем меняются на противоположные все обычные предположения относительно объекта. Например, ресторан обычно составляет меню, устанавливает цены на блюда и нанимает официантов. Новый ресторан может подавать только то, что приготовил шеф-повар, брать деньги не за заказанную пищу, а за время нахождения за столиком или предлагать посетителям приносить собственные продукты и напитки.
- **Новый контекст.** Берется обычный процесс, например какая-либо услуга, и рассматривается в новом контексте. Представьте, что обслуживаются не люди, а животные. Кошкам и собакам снимают стресс, оказывают психотерапевтическую помощь, ритуальные услугии т. п. Другой пример: вместо того чтобы постояльцы отеля подходили к стойке регистрации, их приветствуют при входе и регистрируют с помощью беспроводного устройства.
- **Карта сознания.** Выбирается объект, например автомобиль. Далее на бумаге фиксируется следующая пришедшая в голову мысль (скажем, «Mercedes»), рисуется связь с объектом. Затем фиксируется следующая ассоциация (Германия) и т. д. В результате из ничего может материализоваться новая идея.

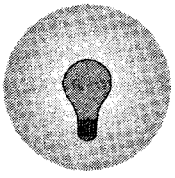
Идеи новых товаров часто рождаются в результате объединения двух концепций или идей.[58] Вот несколько удачных примеров:

- магазины при автозаправочных станциях = = АЗС + еда;
- интернет-кафе = Интернет + кафетерий;
- энергетические батончики = сухой завтрак + + что-то, что повышает настроение;
- «Kinder Surprise» = шоколадное лакомство + + игрушка;
- плеер «Sony Walkman» = музыка + портативность.

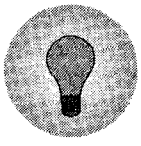
ОТБОР ИДЕЙ

При отборе идей компания должна стараться избегать двух типов ошибок: ошибки типа «нет» и ошибки типа «да».

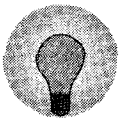
В случае *ошибки типа «нет»* компания отвергает хорошую идею, благо поиск недостатков в чужом предложении не представляет никаких трудностей (рис. 20.2). Зато воспоминания о когда-то «зарезанных» проектах и сегодня вызывают дрожь у руководителей некоторых компаний. Примерно так было с телесериалом «Друзья».



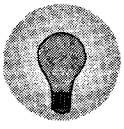
У меня возникла замечательная идея!



К нам она неприменима...



Это мы уже проходили.

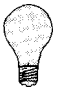


Сейчас не время заниматься этим.

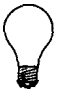
Ваш проект нереален.

Мы привыкли работать в другой манере.

Как-нибудь обойдемся и без вашей идеи...



Уж слишком это дорого...



Давайте вернемся к этому вопросу на следующем совещании.

Рис. 20.2. Силы, препятствующие реализации новых идей

«Друзья»

В США комедийный сериал «Друзья» («Friends») транслировался на канале *NBC* с 1994 по 2004 г. и все эти десять лет занимал первые строчки в рейтингах. А ведь он мог и вовсе не попасть на экраны. Согласно внутреннему отчету *NBC*, пилотная серия «Друзей» была воспринята как «не очень интересная, умная и оригинальная». Сериалу была поставлена низкая оценка, 41 по 100-балльной шкале. Что характерно, предыдущая комедия, «Сейнфилд», тоже была оценена как «слабая», тогда как пилотная серия медицинского сериала «Скорая помощь» набрала 91 балл. Самую высокую оценку у тестовой аудитории «Друзей» получила Моника в исполнении Кортни Кокс; герои Лизы Курдоу и Мэтью Перри показались малопривлекательными, а Рейчел, Росс и Джо были восприняты и того хуже. Зрители в возрасте 35 лет и старше определили этих персонажей «как самодовольных, надуманных и эгоцентричных».[59]

Цель отбора идей — как можно более ранний отсев неудачных предложений, так как на каждом следующем этапе процесса затраты на разработку товара возрастают. Большинство компаний требует стандартного оформления предложений, что упрощает процесс их рассмотрения и оценки комитетом по новым товарам. Заявка должна содержать идею товара, анализ целевого рынка и конкурентов, а также приблизительную оценку объема рынка, цену товара, необходимых материальных ресурсов и трудозатрат, производственных расходов и рентабельности.

Комитет проверяет каждую идею по целому ряду критериев. Например, удовлетворяет ли товар покупательскую потребность? Обеспечивает ли он ценность — достигается ли сочетание высокого качества с доступной ценой? Приведет ли рекламная кампания к тому, что покупатели будут выделять новый товар из общей массы товаров? Обладает ли компания необходимыми ноу-хау и денежными средствами? Обеспечит ли новый продукт требуемые объем продаж, темп роста и прибыль?[60]

Идеи, прошедшие этот этап отбора, можно оценить с помощью метода весовых коэффициентов, представленного в табл. 20.2. В первом столбце таблицы перечислены факторы, необходимые для успешного выпуска товара на рынок. Во втором — весовые коэффициенты, характеризующие относительное значение каждого фактора. В следующем столбце товару выставляется оценка от 0 до 1,0 (высшая оценка — 1,0) по каждому из этих факторов. Затем вычисляется взвешенная оценка по каждому фактору как произведение соответствующего весового коэффициента и оценки товара по этому фактору. В результате сложения всех взвешенных оценок получается общий рейтинг идеи. В приведенном в таблице примере идея товара получила общий рейтинг 0,69, что позволяет причислить ее к категории «хороших». Цель этой простейшей методики — обеспечение системного подхода к обсуждению и оценке идей. Методика не предназначена для того, чтобы играть решающую роль при принятии руководством окончательного решения.

В процессе разработки идеи необходимо постоянно пересматривать оценку общей вероятно-

Таблица 20.2

Методика расчета рейтинга идеи товара

Требования к успешному товару	Весовые коэффициенты	Оценка товара	Взвешенная оценка товара
Уникальный или лидирующий товар	**0,40**	**0,8**	**0,32**
Высокое соотношение качество/цена	**0,30**	**0,6**	**0,18**
Средства на маркетинговую поддержку	**0,20**	**0,7**	**0,14**
Отсутствие сильной конкуренции	**0,10**	**0,5**	**0,05**
Итого	**1,00**		**0,69***

* Шкала рейтинга: 0,00–0,30 — плохо; 0,31–0,60 — удовлетворительно; 0,61–0,80 — хорошо. Минимальный рейтинг, необходимый для принятия идеи, — 0,61.

сти успеха нового товара, используя следующую формулу:

Общая вероятность успеха = **Вероятность** технического завершения разработки × **Вероятность** запуска в коммерческое производство при условии технического завершения × **Вероятность** экономического успеха при условии запуска в коммерческое производство.

Например, если оценочные значения вероятностей, стоящих в правой части формулы, равны 0,50, 0,65 и 0,74 соответственно, общая вероятность успеха равняется 0,24. Менеджмент должен принять решение о том, достаточно ли такого значения вероятности для продолжения разработки новинки.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ НОВОГО ТОВАРА: ОТ КОНЦЕПЦИИ К СТРАТЕГИИ

Привлекательные идеи «доводятся до ума» и превращаются в поддающиеся проверке концепции товаров. *Идея товара* — это общее представление о продукте, который компания могла бы предложить рынку. *Концепция товара* — это проработанный вариант идеи, сформулированный в значимом для потребителя виде.

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИЙ НОВОГО ТОВАРА И ИХ ПРОВЕРКА

Разработка концепции является необходимым, но недостаточным действием для обеспечения успеха товару. Маркетологи также должны отделить перспективные концепции от бесперспективных.

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ. Продемонстрируем процесс разработки концепции товара на примере следующей ситуации. Крупная компания по производству пищевых продуктов получает идею порошка, который при добавлении к молоку повышает его питательную ценность и улучшает вкус. В этом заключается идея товара. Но потребители приобретают не идеи; они покупают товары как концепции.

Идею можно развить в несколько концепций товара. Во-первых, кто будет пользоваться товаром? Наш порошок может быть предназначен для младенцев, детей, подростков, взрослых людей молодого, зрелого или пожилого возраста. Во-вторых, какими основными преимуществами должен обладать товар? Вкус, питательная ценность, освежающий эффект, заряд энергии? В-третьих, когда потребители будут пить этот напиток? За завтраком, за ланчем, после обеда, за ужином, поздно вечером? Ответив на все эти вопросы, компания может предложить несколько концепций товара:

- **Концепция 1.** Растворимый напиток для взрослых, которым необходим быстрый питательный завтрак.
- **Концепция 2.** Вкусный прохладительный напиток для детей, предназначенный для употребления в течение дня.
- **Концепция 3.** Укрепляющий здоровье напиток для пожилых людей, предназначенный для употребления перед сном.

Каждая из этих концепций представляет собой *категориальную концепцию*, т. е. относит идею к какой-либо категории товаров и определяет возможных конкурентов. Растворимый напиток для завтрака будет конкурировать с беконом и яйцами, сухими завтраками, кофе со сдобой и другими продуктами для завтрака. Вкусный прохладительный напиток будет конкурировать с безалкогольными напитками, фруктовыми соками и прочими напитками для утоления жажды.

Предположим, что привлекательнее других оказалась концепция растворимого напитка для завтрака. Следующая задача — определение его места по отношению к другим «утренним продуктам». На рис. 20.3, *а* используются два параметра — цена и время приготовления, с помощью которых создается *карта позиционирования товара* — напитка для завтрака. Растворимый напиток для завтрака предлагает покупателю такие выгоды, как низкая цена и возможность быстрого приготовления. Его ближайшие конкуренты — различные сухие завтраки и быстрорастворимые каши; самый отдаленный — яичница с беконом. Эти контрастные сравнения могут быть использованы при ознакомлении потребителей с товаром и продвижении концепции на рынок.

Следующий шаг — развитие концепции товара в *концепцию торговой марки*. На рис. 20.3, *б* представлена карта позиционирования торговой марки, показывающая текущие позиции трех уже существующих марок растворимых напитков для завтрака. Компания должна принять решение о цене и калорийности своего продукта. Новая

Рис. 20.3. Позиционирование товара и марки

марка будет заметно отличаться от существующих продуктов, если будет представлять собой напиток со средней ценой и средней калорийностью либо напиток с высокой ценой и высокой калорийностью. Позиционировать товар рядом с существующими марками не имеет смысла, если только речь не идет о заведомо слабой или не представляющей опасности существующей марке.

ПРОВЕРКА КОНЦЕПЦИИ. Проверка концепции предусматривает ее тестирование на группе целевых потребителей с целью выяснения их реакции. Концепции товара могут быть представлены в символической или материальной форме. Результаты проверки тем надежнее, чем больше сходства между тестируемой концепцией и конечным продуктом либо впечатлением. Тестирование концепции на прототипе позволяет избежать дорогостоящих ошибок, но оно может быть чрезвычайно трудным в случае принципиально новых товаров.[61] Методы визуализации могут помочь респондентам привести в соответствие их мысленное состояние с тем, которое может возникнуть, когда им действительно придется оценивать или выбирать новый товар.[62]

В прошлом создание реального прототипа товара было длительным и дорогостоящим процессом, но с появлением компьютерного дизайна и автоматизированного производства положение изменилось. Сегодня при конструировании товаров имеется возможность для *быстрого макетирования* на компьютере с последующим изготовлением пластмассовых моделей каждого варианта, которые позволяют потенциальным покупателям легко составить мнение о внешнем виде изделия. В ответ на временный переизбыток вина на рынке виноделы из *Kendall-Jackson* разработали два новых сорта с помощью быстрого макетирования, чтобы поскорее реализовать идею на практике. В результате им удалось продать 100 тыс. ящиков новых сортов вина — в 10 раз больше, чем предполагалось.[63]

Некоторые компании используют для проверки концепции товаров *виртуальную реальность*, когда компьютер имитирует реальный мир с использованием сенсорных устройств (например, специальных перчаток или очков). В прошлом *Kenwort* проверяла новые варианты дизайна грузовиков на глиняных моделях, помещавшихся в аэродинамическую трубу. Теперь же, используя мощные компьютеры, она может более точно оценить, какую экономию топлива может обеспечить новая конструкция крыльев передних колес (ответ: $400 в год для среднего грузовика).[64]

Проверка концепции позволяет переходить к более развитому ее представлению. Ниже представлена развитая концепция № 1 нашего молочного продукта.

Наш продукт — это порошковая смесь, добавляемая к молоку для быстрого и удобного приготовления вкусного, недорогого завтрака. Предлагаются три вкусовые вариации продукта — шоколадная, ванильная и земляничная. Порошок фасуется в герметичные пакеты (шесть пакетов в одной упаковке). Стоимость упаковки составляет $2,49.

После получения этой информации исследователи задают потребителям ряд вопросов:

1. **О понятности и правдоподобности**: понятны ли вам выгоды продукта и верите ли вы в них? Если здесь дается низкая оценка, концепция требует уточнения или полного пересмотра.
2. **Об уровне потребности**: считаете ли вы, что этот проект решает проблему или удовлетворяет какую-либо из ваших потребностей? Чем сильнее потребность, тем больше должна быть заинтересованность потребителей.
3. **О существующем несоответствии**: другие существующие товары удовлетворяют названную вами потребность? Довольны ли вы ими?

Чем больше несоответствие, тем больше должна быть заинтересованность потребителей. Умножив оценку уровня потребности на величину несоответствия, получим показатель, высокое значение которого говорит о том, что потребитель рассматривает товар как удовлетворяющий сильно выраженную потребность, не обеспеченную ни одним из существующих вариантов.

4. **О воспринимаемой ценности**: соответствует ли цена товара его потребительской ценности? Чем выше воспринимаемая ценность, тем больше должна быть заинтересованность потребителей.
5. **О намерении совершить покупку**: какова вероятность того, что вы приобретете этот товар (определенно куплю; вероятно, куплю; вероятно, не куплю; определенно не куплю). Намерение совершить покупку наиболее выражено в тех случаях, когда на предыдущие три вопроса получены утвердительные ответы.
6. **О пользователях товара, ситуациях покупки и частоте покупок**: кто будет использовать товар, когда и как часто?

Ответы респондентов позволяют определить степень привлекательности концепции, установить, с какими продуктами будет конкурировать новый товар, и определить целевые группы потребителей. Сравнение уровней потребности-несоответствия и уровней покупки-намерения со средними их значениями для данной товарной категории позволяет отнести новый товар к разряду беспроигрышных, малоэффективных или неудачных. Один из производителей продуктов питания отвергает любые товарные концепции, которые не вызвали определенного намерения совершить покупку у 60% респондентов.

СОВМЕСТНЫЙ АНАЛИЗ. Для изучения предпочтений потребителей по отношению к другим концепциям может использоваться и другая методика, которая называется **совместным анализом** и позволяет определить полезность разных значений различных атрибутов товара в глазах покупателей.[65] Совместный анализ стал одним из самых популярных инструментов разработки и тестирования концепции. Например, гостиничная сеть *Marriott* использовала его для разработки концепции отеля «Courtyard».[66]

При использовании совместного анализа респондентам демонстрируют образцы нового товара, в которых разные атрибуты сочетаются в различных пропорциях, и просят оценить их. Руководство компании использует полученные результаты, чтобы определить, какой из вариантов обладает наибольшей привлекательностью, на какую долю рынка и на какую прибыль можно рассчитывать.

П. Грин и Й. Уинд иллюстрируют данный метод на примере разработки нового средства для чистки ковров в домашних условиях.[67] Предположим, что фирма-производитель рассматривает пять элементов нового товара:

- Три варианта дизайна упаковки (A, B и C — рис. 20.4).
- Три варианта названия торговой марки («K2R», «Glory», «Bissell»).
- Три ценовых варианта ($1,19; $1,39; $1,59).
- Возможность получения знака качества журнала «Good Housekeeping»* (да, нет).
- Возможность безусловного возврата денег (да, нет).

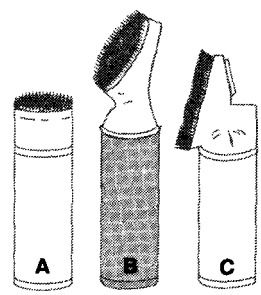


Рис. 20.4. Объекты совместного анализа

В принципе, исследователи могут рассмотреть все 108 возможных концепций товара (3 × 3 × 3 × × 2 × 2), но выносить весь «набор» на суд потребителей вряд ли целесообразно. Обычно отбираются, скажем, 18 основных концепций, которые представляются участникам исследования, и те располагают их по степени предпочтительности.

Для построения функции потребительской полезности каждого из пяти атрибутов маркетологи используют статистическую программу (рис. 20.5). Показатель полезности меняется в пределах от 0 до 1; чем выше полезность, тем выше потребительское предпочтение к данному значению соответствующего атрибута. Мы видим, что самую высокую оценку получает упаковка B, за ней следует упаковка C и, наконец, упаковка A (она получила практически нулевую оценку). Названия в порядке убывания их оценки располагаются как «Bissell», «K2R», «Glory». Уровень потреби-

* В России этот журнал называется «Домашний очаг».

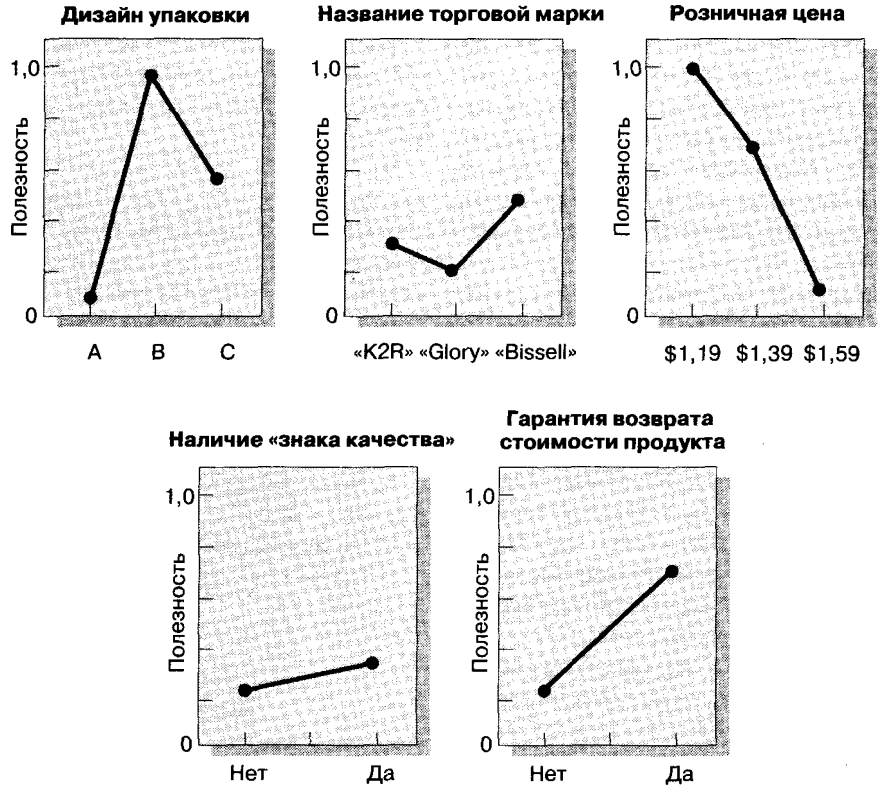


Рис. 20.5. Оценка функций полезности путем совместного анализа

тельской полезности обратно пропорционален цене товара. Наличие знака качества популярного журнала «Good Housekeeping» желательно, однако потребители не придают ему особого значения. А вот гарантированный возврат стоимости товара весьма желателен.

Если мы просуммируем эти результаты, то окажется, что потребители предпочитают товар со следующими атрибутами: упаковка В, название торговой марки — «Bissell», розничная цена — $1,19, знак «Good Housekeeping» и гарантия безусловного возврата денег. Также мы можем определить относительную важность каждого атрибута для группы потребителей (как разности максимального и минимального значений его полезности). Чем эта разность больше, тем атрибут важнее. Представители данной группы респондентов рассматривают в качестве основных атрибутов цену и дизайн упаковки, за которыми следуют гарантии возврата денег, название торговой марки и, наконец, наличие знака качества «Good Housekeeping».

Сведения о предпочтениях потребителей, полученные на основе достаточно большой выборки, могут использоваться для оценки потенциальной доли рынка того или иного варианта товара (предполагается, что ожидаемая реакция конкурентов известна). Однако не исключается и вероятность того, что компания (например, по соображениям издержек) откажется от варианта, который, по прогнозам, претендует на наибольшую долю рынка, так как самый привлекательный для потребителей вариант далеко не всегда выгоден производителю.

В некоторых случаях исследователи проводят опрос, используя не полное описание каждого варианта товара, а варьируя только два фактора. Например, респондентам демонстрируется таблица с тремя вариантами цены и тремя вариантами упаковки и предлагается указать, какое из полученных девяти сочетаний атрибутов им нравится больше всего, какое они поставят на второе местои т. д. Затем участники исследования аналогичным образом оценивают варианты из второй таблицы, в которой представлены сочетания других двух переменных. Данный подход целесообразен в том случае, если переменных, а соответственно и вариантов товара, много.

Однако полученные результаты будут менее достоверными, поскольку внимание респондентов в каждом случае концентрируется на сочетании только двух факторов. Адаптивный совместный анализ — это гибридный метод сбора данных, сочетающий использование оценок важности с попарными задачами сравнения.

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

После успешной проверки концепции товара менеджер по новым товарам разрабатывает предварительный план маркетинговой стратегии по выводу товара на рынок. План маркетинговой стратегии состоит их трех частей. В первой части дается описание объема, структуры целевого рынка, поведения потребителей, предполагаемого позиционирования товара, а также показателей объема продаж, доли рынка и планируемой прибыли на ближайшие несколько лет. Например:

Целевым рынком растворимого напитка для завтрака являются семьи с детьми, готовые приобрести новый, питательный, вкусный и недорогой утренний продукт питания. Торговую марку следует позиционировать в зоне относительно высоких цен и качества данной товарной категории. В первый год компания будет стремиться реализовать 500 тыс. упаковок (охватить 10% рынка), при этом убытки не превысят $1,3 млн. В течение второго года планируется довести объем продаж до 700 тыс. упаковок (14% рынка). Предполагаемый объем прибыли составит при этом $2,2 млн.

Во второй части плана маркетинговой стратегии излагаются сведения о планируемой цене товара, о принципах его распределения и бюджете расходов на маркетинг в течение первого года выпуска.

Напиток будет иметь три вкусовых варианта — шоколадный, ванильный и земляничный. В одной упаковке (цена — $2,49) будет находиться шесть пакетов концентрата. Одна коробка будет вмещать 48 таких упаковок; ее стоимость для оптовых торговцев составит $24. В течение двух первых месяцев к каждым четырем приобретаемым дилерами коробкам товара будет бесплатно выдаваться пятая, при этом предполагается проведение совместной рекламы. Будет организована раздача бесплатных образцов товара. В газетах размещаются купоны на скидки ($0,20). Общий бюджет программы стимулирования сбыта составит $2,9 млн. Расходы на рекламу ($6 млн) должны быть поделены поровну между рекламой общенационального и регионального уровня. Две трети выделяемых средств направляются на телевизионную рекламу, одна треть — на рекламу в газетах. Акцент в рекламе будет сделан на питательности напитка и на удобстве его приготовления. Основой для рекламы должен стать образ ребенка, ежедневно получающего на завтрак порцию нового напитка и вырастающего в крупного сильного мужчину. В течение первого года на маркетинговые исследования и изучение реакции потребителей на новый продукт (покупка информации у магазинов и проведение собственных опросов) планируется потратить $100 тыс.

В третьей части плана стратегии маркетинга приводятся показатели объема продаж и прибыли на перспективу и долгосрочный подход к маркетингу-микс.

Доля рынка компании должна составить 25%, а показатель рентабельности инвестиций после уплаты налогов — 12%. Такой уровень прибыли обеспечивают только товары высокого качества, которое по мере развития соответствующих технологий должно постоянно повышаться. Относительно высокая цена будет постепенно снижаться, что позволит расширить рынок и отразить возможные атаки конкурентов. Планируется, что общий рекламный бюджет будет ежегодно увеличиваться на 20%, при этом соотношение расходов на рекламу и стимулирование сбыта изменится с первоначальных 65 : 35 до 50 : 50, начиная со второго года объем расходов на маркетинговые исследования будет уменьшен до $60 тыс. в год.

АНАЛИЗ БИЗНЕСА

После принятия решения относительно концепции товара и маркетинговой стратегии руководство компании приступает к оценке коммерческой привлекательности предложения. Для этого необходимо сделать прогноз объема продаж, издержек и прибыли и проверить его на предмет соответствия целям компании. Если результаты проверки окажутся положительными, приступают к непосредственной разработке товара. По мере поступления новой информации результаты бизнес-анализа пересматриваются и дополняются.

ПРОГНОЗ ОБЪЕМА ПРОДАЖ. Общий планируемый объем продаж складывается из предполагаемых объемов первичных продаж, замещающих продаж и повторных продаж товара. Выбор метода оценки объема продаж зависит от того, к какой категории относится данный товар — к однократно приобретаемым товарам (например, обручальное кольцо или место в до-

ме для престарелых), к редко приобретаемым товарам или к товарам, которые покупаются регулярно. Для однократно приобретаемых товаров объем продаж сначала (при появлении на рынке) возрастает, достигает пикового значения и затем, по мере того как число потенциальных покупателей уменьшается, снижается почти до нуля (рис. 20.6, *а*).

Редко приобретаемые товары — такие, как автомобили, тостеры, промышленное оборудование — обычно требуют периодической замены, необходимость которой диктуется либо физическим, либо моральным износом изделия, изменением моды, внешнего вида и функциональных качеств товара. При прогнозировании сбыта для товаров этой категории необходимо проводить отдельную оценку объема первичных и замещающих продаж (рис. 20.6, *б*).

Примерная кривая жизненного цикла часто приобретаемых товаров, таких как потребительские товары и промышленная продукция кратковременного пользования, представлена на рис. 20.6, *в*. На первом этапе выпуска число покупателей, совершающих покупку впервые, возрастает, а затем, по мере того как их остается все меньше (предполагается, что общее число покупателей постоянно), убывает. Но если часть покупателей удовлетворена качеством товара, начинаются повторные покупки. Постепенно кривая сбыта выходит на постоянный уровень, отражающий стабильный объем повторных покупок; к этому времени товар уже не является новым.

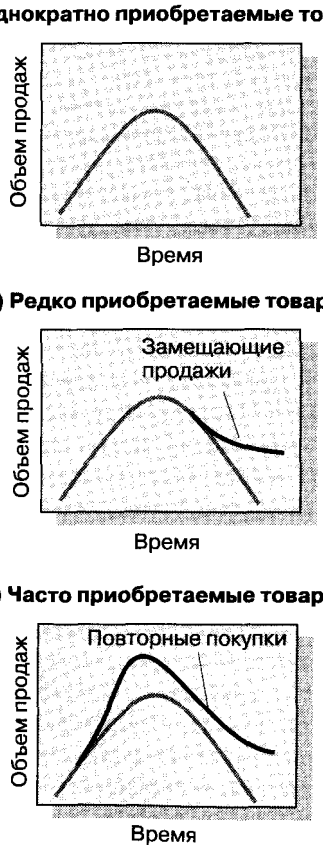


Рис. 20.6. Кривые жизненного цикла для трех видов товаров

При прогнозировании объема продаж нового товара менеджмент компании прежде всего проводит оценку количества первичных покупок новинки в каждый период времени. Для этого существует целый ряд методов. Для оценки объема замещающих продаж необходимо исследовать *распределение долговечности товара*, т. е. выяснить, какое количество единиц товара выйдет из строя в течение первого, второго, третьего и далее годов эксплуатации. По нижней границе кривой этого распределения можно судить о том, когда именно начнутся замещающие продажи. На фактическое начало замещения влияет множество факторов. Поскольку объем замещающих продаж трудно оценить до начала эксплуатации товара, некоторые производители основывают свои решения о выходе на рынок с новым продуктом исключительно на оценках объема первичных продаж.

Для часто приобретаемых новых товаров продавцу необходимо наряду с объемом первичных продаж оценить объем повторных продаж. Высокий показатель повторных продаж говорит о том, что покупатели удовлетворены; есть шансы, что объем реализации будет оставаться высоким даже после того, как первичные покупки закончатся. Продавцу следует определить процент повторных покупок в каждом классе «повторных потребителей», т. е. среди тех, кто покупает товар во второй, третий, четвертый и т. д. раз. Некоторые товары и марки потребители покупают несколько раз, а затем отказываются от них. Одноразовые зубные щетки «Wisp» компании *Colgate* охотно покупались на пробу, но число повторных покупок было крайне невелико.[68]

ПРОГНОЗ ЗАТРАТ И ПРИБЫЛИ. Оценка расходов осуществляется отделами НИОКР, производства, маркетинга и финансов. В табл. 20.3 приведен пятилетний прогноз продаж, затрат и прибыли для растворимого напитка для завтрака.

Таблица 20.3

Планируемые денежные потоки на период в пять лет, $ млн

	Нулевой год	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Пятый год
1	Выручка от реализации					
2	Себестоимость реализованной продукции					
3	Валовая прибыль					
4	Общие затраты на разработку					
5	Затраты на маркетинг					
6	Накладные расходы					
7	Валовая контрибуция					
8	Дополнительная контрибуция					
9	Чистая контрибуция					
10	Дисконтированная контрибуция (15%)					
11	Кумулятивный дисконтированный поток денежных средств					

В *строке 1* показана предполагаемая выручка от реализации в течение пяти лет. В течение первого года планируется продажа товара на $11,889 млн (примерно 500 тыс. коробок по $24 за каждую). Такой прогноз сбыта основан на ряде предположений о темпе роста рынка, доле рынка компании и об отпускных ценах.

Строка 2 отображает себестоимость реализованной продукции, которая составляет примерно 33% доходов от выручки. Себестоимость определяется с учетом средних затрат на оплату труда, стоимости сырья и упаковки в расчете на коробку товара.

В *строке 3* показана ожидаемая валовая прибыль, представляющая собой разность между выручкой от реализации и себестоимостью реализованной продукции.

Строка 4 содержит планируемые общие затраты на разработку нового товара в размере $3,5 млн, включающие затраты на собственно разработку товара, маркетинговые исследования и организацию производства.

Строка 5 показывает предполагаемые затраты на маркетинг на пятилетний период, включающие расходы на рекламу, стимулирование сбыта, маркетинговые исследования, а также на зарплату торгового персонала и сотрудников отдела маркетинга.

В *строке 6* показаны относимые на данный товар накладные расходы, т. е. затраты на зарплату менеджеров, на отопление, освещение и т. п.

Строка 7 — валовая контрибуция (вклад в прибыль) данного товара, определяется путем вычитания из валовой прибыли (строка 3) затрат, указанных в строках 4– 6.

Строка 8 — дополнительная контрибуция, т. е. изменения доходов (которые привносят другие товары компании), вызванные появлением на рынке нового продукта. Дополнительная контрибуция складывается из двух компонентов: *сопровождающего дохода* — дополнительного дохода, поступающего от других товаров компании как следствие внедрения новой производственной линии, и *каннибализированного дохода* — сокращения доходов от других товаров компании, вызванного появлением новой товарной линии.[69] В табл. 20.3 предполагается, что дополнительная контрибуция отсутствует.

Строка 9 содержит информацию о чистой контрибуции, которая в данном случае равна валовой контрибуции.

Строка 10 — дисконтированная контрибуция (т. е. доходы будущих периодов), приведенная к стоимости на сегодняшний день (ставка дисконта — 15% в год). Например, компания получит $4,716 млн не раньше чем через пять лет. Если компания может получать со своих вложений доход в размере 15% годовых, то на сегодняшний день эта сумма равноценна лишь $2,346 млн.[70]

Строка 11 — кумулятивный дисконтированный поток денежных средств, представляющий собой годовой доход из строки 10 нарастающим итогом. Основной интерес вызывают два показателя. Первый из них — максимальный инвестиционный риск, т. е. величина максимальных потерь, которые могут возникнуть у компании

в связи с реализацией проекта. Из табл. 20.3 видно, что максимальный инвестиционный риск возникает на первом году работы и равняется $4,613 млн. Второй важный показатель — период окупаемости, т. е. срок, в течение которого компания вернет все затраты, включая заложенные в расчет 15% дисконта. В данном случае период окупаемости равен примерно 3,5 годам. Таким образом, руководство компании должно решить, стоит ли рисковать суммой в $4,6 млн с перспективой окупаемости через 3,5 года. В рамках общего финансового анализа фирмы могут также проводить анализ безубыточности и анализ рисков.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ: ОТ РАЗРАБОТКИ К КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ

До сих пор речь шла лишь о словесных описаниях, эскизах или прототипах будущего товара. Следующий этап требует очень больших вложений средств, по сравнению с которыми все предшествующие затраты на генерацию и проверку идей кажутся мизерными. На этой стадии будет дан ответ, поддается ли идея воплощению в изделие, реализуемое с технической и рентабельное с коммерческой точки зрения. Если будет получен отрицательный ответ, все понесенные компанией затраты на проект превратятся в убытки и единственным положительным результатом окажется часть полученной в процессе разработок информации.

РАЗРАБОТКА ТОВАРА

Решению задачи превращения требований целевых покупателей в рабочий прототип товара способствует применение так называемого *метода развертывания качественных требований*. При этом список искомых *потребительских атрибутов*, полученный в ходе рыночных исследований, превращается в набор *инженерно-технических атрибутов*, которым могут воспользоваться разработчики нового товара. Скажем, покупатели разрабатываемой модели грузового автомобиля хотели бы, чтобы он обладал определенными мощностными характеристиками. Инженеры переосмысливают эти пожелания, выражая их в технических эквивалентах. Такой подход позволяет оценить варианты реализации потребительских пожеланий с точки зрения затрат. Одно из главных достоинств метода развертывания качественных требований заключается в том, что он способствует установлению лучшего взаимопонимания между маркетологами, конструкторами и производственным персоналом.[71]

СОЗДАНИЕ ПРОТОТИПОВ. Отдел НИОКР создает один или несколько вариантов физического воплощения концепции товара, чтобы найти прототип, удовлетворяющий следующим критериям: потребители воспринимают его как носителя всех основных свойств, изложенных в описании товара; он безопасен и надежно работает в заданных условиях эксплуатации; его себестоимость не выходит за рамки запланированных издержек производства. На создание удачного прототипа могут быть потрачены дни, недели, месяцы и даже годы. Ускорить этот процесс позволяет применение современных методов виртуальной реальности. Использование в процессе разработки и тестирования нового изделия методов моделирования позволяет компании оперативно реагировать на новую информацию и своевременно разрешать возникающие проблемы посредством сравнения вариантов.

Ученые-разработчики должны воплотить в материальной форме не только функциональные, но и психологические характеристики товара. Как потребители будут реагировать на различные расцветки, размеры, вес и другие материальные качества товара? Например, желтый цвет средства для полоскания рта напоминает об «антисептичности» («Listerine»), красный — об «освежающих свойствах» («Lavoris»), а голубой — о «прохладности» («Scope»). Маркетологи должны снабдить разработчиков информацией о том, какие свойства товара особенно значимы для потребителей и по каким признакам пользователи судят об их наличии.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ИСПЫТАНИЯ. Когда прототипы готовы, начинаются испытания их функциональных и потребительских качеств. *Альфа-тестированием* принято называть внутрифирменные испытания товара на предмет соответствия его своему назначению. После доводки товара начинается его *бета-тестирование*, обязательным условием которого является привлечение реальных покупателей и установление обратной связи с ними.[72]

Потребительские испытания проводятся в самых разных формах — от приглашения пользова-

телей в лабораторию до выдачи им образцов товара для пробного использования дома. *Procner & Gamble* имеет собственные испытательные лаборатории, такие как центр тестирования одноразовых изделий, куда для проведения исследования новых товаров приносят своих младенцев десятки матерей. Для разработки своей особо стойкой губной помады «Cover Girl Outlas» *P&G* пригласила приходить каждое утро в свою лабораторию 500 женщин. В лаборатории женщины наносят помаду, указывают свой род занятий и возвращаются спустя восемь часов, чтобы исследователи могли оценить цвет оставшейся помады. В результате новый товар стал дополняться увлажнителем кожи, который женщины могли наносить поверх помады из тюбика, не глядя в зеркало. Тестирование в домашних условиях широко применяется для самых разных товаров — от мороженого до бытовых приборов.

РЫНОЧНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

Если товар успешно прошел функциональные и потребительские испытания, он получает марочное название, для него создается упаковка и разрабатывается предварительная маркетинговая программа. Цель этих процедур состоит в проверке нового товара в реальных рыночных условиях для определения размера рынка, реакции потребителей и дилеров на появление нового товара, его использование и повторное приобретение.

К рыночному тестированию (пробному маркетингу) товаров прибегают далеко не все компании. Так, представитель компании *Revlon, Inc.* заявляет: «Мы выпускаем дорогую косметику, которая не предназначается для массового распространения, а потому мы не проводим такого рода тесты. Когда мы выпускаем новый продукт, скажем жидкий тональный крем, мы заранее знаем, что на него будет спрос, благо мы далеко не новички на рынке косметики. К тому же для продвижения товара у нас есть около полутора тысяч работающих в универмагах демонстраторов». Тем не менее многие компании исходят из того, что испытания в рыночных условиях позволяют получить ценную информацию о покупателях, дилерах, эффективности программы маркетинга, потенциале рынка. Перед проведением тестирования необходимо ответить на два главных вопроса: какого масштаба будут испытания и какого типа они должны быть?

Масштабы рыночного тестирования зависят, с одной стороны, от объема вложенных в товар средств и соответствующего инвестиционного риска, а с другой — от времени, отпущенного на проведение испытаний, и их стоимости. Товары, на разработку которых затрачены значительные средства, а вероятность неудачи на рынке велика, обязательно нуждаются в тестировании, поскольку затраты, связанные с проведением испытаний, составят незначительную часть общих расходов на проект. Товары высокого риска, открывающие совершенно новые товарные категории (например, первый растворимый напиток для завтрака) или обладающие еще не изведанными свойствами (зубная паста для укрепления десен), требуют в сравнении с модифицированными товарами (новая марка обычной зубной пасты) более тщательной рыночной проверки.

РЫНОЧНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ ТОВАРОВ ШИРОКОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ. Во время тестирования товаров широкого потребления компании необходимо оценить четыре величины: *количество пробных покупок, количество повторных покупок, степень принятия товара потребителями и частоту покупок.* Компания надеется, что товар получит высокие оценки по всем показателям. Бывает, что покупатели, опробовавшие товар, отказываются от повторной покупки или при высокой степени принятия товара частота покупок остается невысокой (как, например, у многих замороженных деликатесов).

Ниже рассматриваются основные методы рыночного тестирования потребительских товаров, при этом они представлены в порядке возрастания затрат на проведение исследования.

Волновое исследование продаж. Метод *волнового исследования продаж* предусматривает предложение бесплатного опробования товара, а затем приобретение этого товара или продукции конкурентов по слегка сниженной цене. Товар предлагается потребителям от трех до пяти раз (волны продаж), при этом компания отмечает число покупателей, вновь выбравших ее продукцию, и степень их удовлетворения. С помощью волнового метода проверяется и реакция потребителей на рекламу, когда участникам исследования демонстрируется одно или несколько рекламных обращений и анализируется их влияние на частоту повторных покупок.

Волновое исследование продаж можно провести быстро, в относительно «закрытом» виде и еще до окончательной разработки упаковки и начала

рекламной кампании. Однако данный метод не позволяет определить количество пробных покупок, совершаемых под воздействием различных методов стимулирования сбыта, поскольку изначально компания сама предоставляет товар отобранным для эксперимента потребителям. Кроме того, метод не дает представления о том, привлечет ли новая марка внимание дилеров и займет ли она выгодное положение на полках магазинов.

Имитационное рыночное тестирование. В проведении пробного маркетинга *имитационным методом* участвуют 30–40 потенциальных покупателей, которые высказывают свое мнение относительно известных им марок товаров определенной категории и свое отношение к этим продуктам. Затем участников приглашают на краткую презентацию как уже известных, так и новых рекламных аудио- и видеороликов или печатной рекламы. Среди предлагаемой рекламы имеется и реклама нового товара, но она никак специально не выделяется из общей массы. Затем потребителям выдают небольшую сумму денег и приглашают в магазин, где они приобретают любой товар по своему выбору. Соотношение покупок товара новой марки и конкурирующих продуктов фиксируется. Полученные результаты позволяют судить об относительной эффективности рекламы в плане стимулирования пробной покупки нового товара в сравнении с рекламой конкурентов. Потребителей спрашивают, почему они приобрели новый товар или отказались от него. Тем, кто не пожелал купить новый товар, вручают бесплатный образец. Через несколько недель проводится еще один, телефонный опрос участников теста на предмет их отношения к товару, его функциональных качеств, степени их удовлетворенности продуктом и намерения совершить повторную покупку.

Имитационный метод позволяет получить довольно точные оценки эффективности рекламы и количества пробных покупок (а при использовании расширенного варианта метода — и числа повторных покупок) за гораздо более короткое время и при значительно более низких затратах, чем реальное тестирование в рыночных условиях.[73] Однако по мере того, как медиа и каналы товародвижения становятся все более фрагментированными, маркетологам все труднее моделировать рыночные условия с помощью одних лишь традиционных подходов.

Контролируемый пробный маркетинг. По заказу компании-производителя исследовательская фирма анализирует деятельность магазинов, которые за определенную плату выставляют на полки новый товар. Компания-заказчик указывает количество и географическое расположение магазинов, которые ей хотелось бы привлечь к эксперименту. Исследовательская фирма доставляет товар в эти торговые предприятия и контролирует его расположение на прилавках, количество и оформление экспозиций с новым товаром, наличие рекламных стендов, а также установленные на товар цены. Результаты обычно фиксируются с помощью электронных сканеров, которыми снабжены кассовые аппараты. Компания может также оценить воздействие местной рекламы и проведенных во время испытаний мероприятий стимулирования сбыта.

Контролируемый пробный маркетинг позволяет компании получить данные о влиянии внутримагазинных факторов и местной рекламы на поведение потребителей. В дальнейшем проводится опрос потребителей с целью выяснения их мнения о тестируемом товаре. С одной стороны, отсутствует необходимость использования собственного торгового персонала фирмы-поставщика, выплаты денег магазинам за прием товара на реализацию или «покупки» дистрибьюторской сети. С другой — контролируемый пробный маркетинг не дает информации о том, как убедить торговцев принять новый товар. Кроме того, в ходе тестирования новый товар и все его свойства могут быть подробно изучены конкурентами.

Полномасштабный пробный маркетинг. Завершающий способ испытания новых товаров широкого потребления — вывод их на настоящие пробные рынки. Обычно компания выбирает несколько городов, в которых ее торговый персонал пытается продать новый товар оптом в магазины, добиваясь его выгодного месторасположения на полках. Компания проводит на пробных рынках ту же работу по рекламе и стимулированию сбыта нового товара, которую она планирует для всего внутреннего рынка. Такой пробный маркетинг также дает возможность провести предварительную проверку различных вариантов маркетингового плана: для этого в разных городах используются разные маркетинговые программы. Полномасштабные испытания могут обойтись компании в сумму, превышающую $1 млн. Окончательная стоимость пробного маркетинга зависит от количества городов, продолжительности

испытаний и объема данных, которые планирует получить компания.

Перед проведением пробного маркетинга менеджменту компании необходимо принять ряд решений:

1. **Сколько должно быть городов?** В большинстве случаев их число варьирует от двух до шести. Чем выше уровень возможных потерь, больше число вариантов маркетинговой стратегии, шире разброс региональных показателей и выше вероятность вмешательства в процесс тестирования компаний-конкурентов, тем большим должно быть количество участвующих в пробном маркетинге городов.
2. **Какие города выбрать?** Каждая компания должна выработать для себя критерии отбора тестируемых городов. Это может быть возможность широкого медиаохвата, наличие готовых к сотрудничеству сетей магазинов, средний уровень конкурентной активности.
3. **Какой должна быть продолжительность тестирования?** Тестирование продолжается от нескольких месяцев до года. Чем больше средняя продолжительность периода между покупками товара, тем более длительными должны быть испытания.
4. **Какую информацию собирать?** Данные об оптовых отгрузках позволяют судить о суммарных показателях покупательской активности, но не отражают динамику еженедельных розничных продаж. Аудит магазинов позволяет получать данные о розничных продажах и рыночных долях конкурентов, но ничего не говорит о характеристиках покупателей. Потребительская панель позволяет судить о том, каким маркам отдают предпочтение те или иные группы покупателей, а также о степени покупательской лояльности и склонности к переключению на другие бренды. Опросы дают исследователям углубленные сведения об установках потребителей, объемах использования товара и степени удовлетворения.
5. **Какие действия следует предпринять?** Если пробный маркетинг свидетельствует о высоком уровне пробных и повторных покупок, новый товар можно смело выпускать на общенациональный рынок. Если уровень пробных покупок высок, а повторных — низок, необходимо либо доработать товар, либо отказаться от его производства. Если уровень пробных покупок низок, а повторных — высок, качество товара может считаться нормальным, но привлекать потребителей необходимо активнее: возможно, интенсифицировать рекламу и стимулирование сбыта. Если и первый, и второй показатели находятся на низком уровне, от выпуска товара следует отказаться. Многим менеджерам бывает трудно ликвидировать проект, потребовавший много сил и внимания, даже если им следует это сделать. Результатом такого отношения оказывается бесполезное сохранение или даже укрепление приверженности безнадежному проекту.[74]

Несмотря на все преимущества пробного маркетинга, многие крупные компании теперь пропускают этот этап и полагаются на другие, более быстрые и экономичные методы рыночного тестирования. *General Mills*, например, предпочитает выходить с новым товаром на рынок, охватывающий примерно 25% территории страны, — это слишком большая область для того, чтобы действия конкурентов повлияли на достоверность результатов. Менеджеры компании изучают данные о продажах, поступившие из магазинов, уже через несколько дней получают сведения о показателях торговли новым товаром, корректируют и уточняют программу маркетинга. *Colgate-Palmolive* обычно выходит с новым товаром на рынки нескольких небольших «ведущих стран» и, если товар пользуется популярностью, расширяет продажи.

РЫНОЧНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ ТОВАРОВ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ. Рыночное тестирование может проводиться и в отношении товаров промышленного назначения. Дорогостоящее оборудование и новые технологии обычно проходят через альфа- (внутри компании) и бета-тестирование (с участием потребителей). При бета-тестировании инженеры компании-производителя наблюдают за тем, как ведет себя оборудование в руках пользователей, в результате чего часто выявляются непредвиденные проблемы с безопасностью и техническим обслуживанием, определяются требования к обучению персонала компаний-покупателей и сервису. Поставщик получает представление о том, насколько выпущенное им оборудование улучшает условия или эффективность работы компании-покупателя, чтобы учесть это в дальнейшем при назначении цены.

После проведения испытаний продавец просит хозяев испытательных площадок сообщить

о своем впечатлении и возникших намерениях. Производитель должен подвергнуть результаты бета-тестирования серьезному анализу, поскольку в них участвует сравнительно малое число потенциальных покупателей, выборка которых может оказаться неслучайной, а сами испытания могут «подгоняться» под условия конкретного «респондента». Помимо прочего, существует и риск того, что неудовлетворенные предлагаемой продукцией покупатели в своих отзывах могут «перегнуть палку».

Второй распространенный метод рыночных испытаний товаров промышленного назначения — демонстрация новых образцов на специализированных выставках. Компания-производитель получает возможность определить, какой интерес ее товары вызывают у покупателей, узнать, как они реагируют на различные характеристики оборудования и условия поставки и сколько покупателей намереваются сделать покупку или размещают заказ.

Кроме того, новые товары промышленного назначения проходят испытания в демонстрационных залах дистрибьюторов и дилеров, где они выставляются рядом с другими товарами данного производителя, а может быть, и с продукцией конкурентов. С помощью этого метода получают информацию о предпочтениях потребителей и ценах в обстановке, обычной для торговли данным товаром. У такого подхода есть два недостатка: во-первых, покупатели могут захотеть сделать заказы, которые компания пока не в состоянии выполнить, а во-вторых, посетители демонстрационных залов не всегда являются средними представителями целевого рынка.

Производители товаров промышленного назначения могут применять и метод, близкий к полномасштабному пробному маркетингу, когда они изготавливают опытные образцы новой продукции и выпускают их в продажу на ограниченной географической территории, поддерживая продажи с помощью различных стимулирующих мер, выпуска рекламных каталогов и т. п.

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ

Если компания приступает к развертыванию коммерческого производства, ее ожидают самые большие по сравнению с предыдущими этапами расходы.[75] Ей придется заключить контракт на производство товара либо построить или взять в аренду целый производственный комплекс. В США для выведения на общенациональный рынок нового продукта из категории фасованных потребительских товаров компании придется в течение первого года направить от $25 млн до $100 млн на рекламу, мероприятия по стимулированию сбыта и прочие коммуникации. Для новых продовольственных товаров затраты на маркетинг в течение первого года обычно составляют 57% от выручки от реализации. Большинство кампаний по выведению новых товаров на рынок представляют собой последовательное использование различных средств коммуникации.

КОГДА (ВЫБОР МОМЕНТА). Момент выхода на рынок играет решающую роль при развертывании коммерческого производства. Предположим, что компания близка к завершению разработки нового товара и вдруг узнает, что один из конкурентов тоже собирается выпустить на рынок аналогичный продукт. Тогда фирма может выбирать один из трех вариантов действий:

1. **Опережающий выход на рынок.** Компания, которая выходит на рынок первой, обычно пользуется преимуществами «первого игрока», т. е. привлекает основных дистрибьюторов и покупателей и завоевывает репутацию лидера. Но если товар выбрасывается на рынок в спешке, без тщательного устранения обнаруженных в процессе тестирования недостатков, опережающий выход может оказаться проигрышной стратегией.
2. **Параллельный выход на рынок.** Компания выбирает для выхода на рынок то же время, что и конкурент. При одновременном появлении на рынке рекламы двух компаний их товарам уделяется повышенное внимание.[76]
3. **Поздний выход на рынок.** Фирма откладывает выход на рынок, предоставляя эту честь конкурентам, на плечи которых ложатся все расходы по ознакомлению аудитории с новым товаром. Компания имеет возможность учесть недостатки продукции конкурентов и получает представление об истинных размерах рынка.

При принятии решения о моменте выхода на рынок необходимо учесть следующие соображения. Если новый товар призван заместить устаревшую продукцию, его представление можно отложить до тех пор, пока не будут исчерпаны запасы на складах. Если товар сезонный, целесообразно «придержать» его до начала сезона. Бывает, что товар остается невостребованным, пока ему не найдется «достойное применение». Про-

блема выбора времени выхода на рынок усложняется тем, что многие компании сталкиваются с конкурентами, имитирующими новые изобретения, меняя их конструкцию или внешний вид ровно настолько, чтобы формально не нарушать патент.[77]

ГДЕ (ВЫБОР МЕСТА). Фирма-производитель должна решить: выпускать товар на рынок в какой-то одной области, регионе, в нескольких регионах, на всей территории страны или в международном масштабе. Обычно устанавливается график последовательного освоения рынков. Главные критерии при выборе новых рынков — это потенциал рынка, репутация компании на данном рынке, стоимость выхода на рынок, стоимость медиакоммуникаций, влияние рассматриваемого региона на другие и степень проникновения конкурентов на рынок. Небольшие фирмы выбирают привлекательный для себя город и проводят блиц-кампанию по выходу на его рынок. Затем они постепенно, один за другим осваивают рынки других городов. Крупные компании выводят новинку на рынки одного региона, а затем переходят к освоению следующего. Фирмы, располагающие общенациональными дистрибьюторскими сетями, такие как автомобильные компании, выпускают свои модели сразу на общенациональный рынок.

Интернет постепенно превращает мир в единое целое, и конкуренция все чаще приобретает международный характер. Компании представляют новые товары уже не отдельной стране и тем более региону, а сразу всей планете. И здесь очень важно правильно распределить силы. Вывод товара сразу на глобальный рынок может породить серьезные проблемы, и поэтому последовательное освоение рынков по-прежнему часто оказывается наилучшим вариантом.[78]

КОМУ (ВЫБОР ЦЕЛЕВОГО РЫНКА). На осваиваемых рынках компания должна выбрать наиболее перспективные группы покупателей и сосредоточить на них основные усилия по дистрибуции и продвижению. Предполагается, что к этому моменту компания уже имеет в своем распоряжении данные о профиле перспективных потребителей. В идеальном случае это люди, обладающие следующими характеристиками: это ранние последователи, активные пользователи и лидеры мнений, к тому же охват этих потребителей не требует больших затрат.[79]

Очень немногие группы покупателей обладают всеми перечисленными характеристиками. Компания должна сравнить различные группы потенциальных покупателей по этим характеристикам и ориентировать маркетинг на наиболее перспективную из них, чтобы как можно быстрее добиться высокого уровня продаж и привлечь других потребителей.

КАК (НАЧАЛЬНАЯ РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ). Поскольку вывод нового товара на рынок часто длится дольше и обходится дороже, чем предполагается вначале, то многие потенциально успешные товарные предложения страдают от недостаточного финансирования. Поэтому фирме крайне важно выделять достаточное — но не чрезмерное — количество времени и ресурсов на продвижение нового товара на рынок.[80]

Для координации разнообразных мероприятий, связанных с выведением новинки на рынок, менеджмент компании может воспользоваться методами сетевого планирования, например **методом критического пути**. Данный метод предполагает разработку схемы, где отображаются последовательно и одновременно выполняемые действия, которые необходимо совершить для выхода на рынок. Оценив затраты времени на каждое действие, плановики составляют прогноз времени выполнения всего проекта. Если какое-либо из мероприятий, находящихся на критическом пути, не укладывается в сроки, это приводит к задержке проекта в целом. Если необходим более ранний выход на рынок, плановики обязаны изыскать способы сокращения длительности работ, находящихся на критическом пути.[81]

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ НОВОГО ТОВАРА ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Принятие — это решение индивида о регулярном использовании товара. Каким образом потенциальные покупатели узнают о новых товарах, опробуют их в деле, принимают или отвергают? Производитель товара должен позаботиться о том, чтобы после принятия товара потребители оставались *лояльными* ему. Раньше при выводе на рынок новых товаров производители руководствовались *концепцией массового рынка*. Главные недостатки данного подхода состоят в том, что он предполагает большие затраты компании на маркетинг, но много усилий по продвижению тратятся впустую. Стремление избавиться от этого недостатка привело к появлению другого подхо-

да — *маркетинга, ориентированного на активных пользователей.* Данный подход представляет интерес, когда выявление активных пользователей не составляет особых проблем и они же являются ранними последователями товара.

Для выявления ранних последователей применяется теория диффузии инноваций и принятия новых товаров потребителями.

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ НОВОГО ТОВАРА

Термин **«инновация»** обозначает любой товар, услугу или идею, *воспринимаемые* кем-либо как новые. Идея может иметь длинную историю, но человек, впервые с ней сталкивающийся, относится к ней как к инновационной. Для того чтобы инновация распространилась в обществе, необходимо время. Эверетт Роджерс дает следующее определение **процесса диффузии инноваций**: «Распространение новой идеи от своего источника, т. е. изобретателя или создателя, к конечным пользователям или последователям».[82] Процесс принятия инновации происходит в сознании потребителя, впервые услышавшего о новшестве и постепенно приходящего к его окончательному принятию.[83]

Согласно наблюдениям исследователей, потребители новых товаров проходят через следующие пять стадий:

1. **Осведомленность**: потребитель узнает об инновации, но не имеет полной информации о ней.
2. **Интерес**: у потребителя возникает стимул к поиску информации о новинке.
3. **Оценка**: потребитель раздумывает над тем, стоит ли опробовать новинку.
4. **Проба**: потребитель пробует новинку, чтобы подтвердить свою оценку ее ценности.
5. **Принятие**: потребитель решает активно и регулярно пользоваться новым товаром или услугой.

Задача поставщика нового товара — способствовать движению потребителя от первой стадии к последней. Производитель портативных посудомоечных машин может выяснить, что многие потребители «застревают» на стадии интереса; они не покупают товар, поскольку не уверены в его необходимости и их отпугивает высокая цена.[84] Но те же самые потребители захотели бы взять посудомоечную машину на пробу за небольшую месячную плату. Производителю следует рассмотреть возможность предложения своих машин на апробацию с возможностью их дальнейшей покупки.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ НОВОГО ТОВАРА

Выделяют следующие характеристики процесса принятия инноваций: различную степень готовности опробовать новый товар, проявления личных влияний, различную скорость принятия новинки и различия в готовности организаций к апробации новых товаров. Некоторые исследователи сосредоточивают внимание на процессах распространения-использования как дополнении к моделям принятии новинки, чтобы выяснять, как действительно используют новые товары покупатели.[85]

ГОТОВНОСТЬ ОПРОБОВАТЬ НОВЫЙ ТОВАР И ЛИЧНОЕ ВЛИЯНИЕ. Э. Роджерс определяет степень новаторства индивида как то, «насколько он опережает других членов своей общественной системы в принятии новых идей». Каждой категории товаров свойственны свои пионеры потребления и ранние последователи. Некоторые потребители первыми принимают новую моду на одежду или новые бытовые приборы; некоторые врачи первыми начинают прописывать пациентам новые лекарства.[86] Людей можно подразделить на несколько категорий последователей (рис. 20.7). Вначале новинку принимает совсем небольшое число людей, которое постепенно возрастает, затем достигает максимума и начинает убывать, так как число потребителей, еще не ставших последователями, сокращается. Каждая из пяти групп потребителей имеет свою ценностную ориентацию и мотивы к принятию нового товара или, наоборот, сопротивлению ему.[87]

- **Новаторы** — это энтузиасты новых технологий, они склонны к авантюризму и готовы пойти на риск, чтобы опробовать новые вещи и самим во всем разобраться. С удовольствием участвуют в альфа- и бета-тестировании в обмен на возможность приобретения новинки по низкой цене и выявления недоработок в конструкции.
- **Ранние последователи** — лидеры мнений в своем сообществе, которые тщательно выбирают новые технологии, стремясь с их помощью обеспечить себе значительное кон-

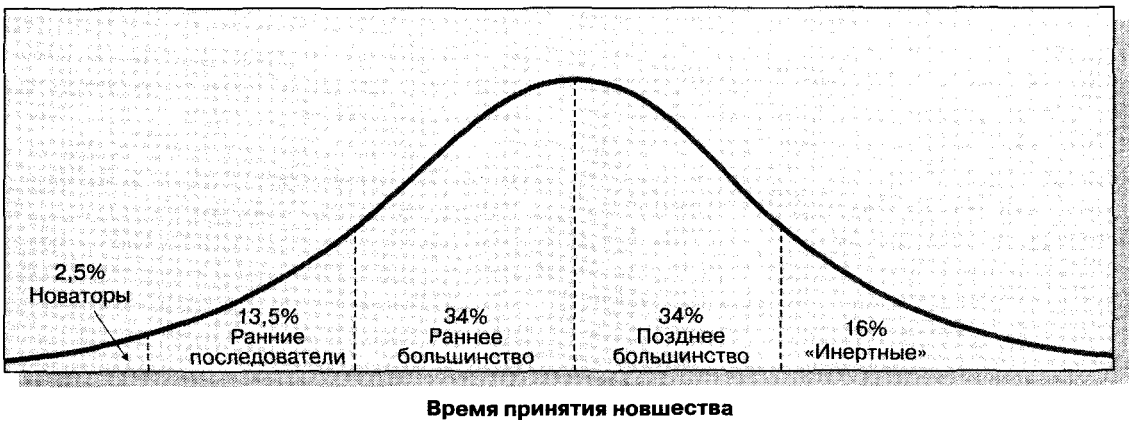


Рис. 20.7. Классификация последователей по относительному времени принятия инноваций
Источник: Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1983).

курентное преимущество. Они менее чувствительны к цене и готовы принять товар, если им предложат персональные решения и качественный сервис.

- **Раннее большинство** — это осмотрительные прагматики, которые принимают новую технологию после того, как она докажет свои преимущества и соберет достаточно много пользователей. Эти люди составляют основной рынок новинки.
- **Позднее большинство** — состоит из скептически настроенных консерваторов, не склонных к риску, не являющихся адептами новых технологий и чувствительных к ценам.
- **Группа «инертных»**, или «увальней», состоит из потребителей, приверженных традициям; они сопротивляются инновациям до тех пор, пока остается хоть какая-то возможность для сохранения статус-кво.

Для того чтобы товар прожил «долгую и счастливую жизнь», т. е. преодолел все стадии жизненного цикла, производитель должен охватить все пять групп, причем для каждой требуется свой тип маркетинга.[88]

Личное влияние — это влияние одной личности на другую, проявляющееся в изменении установки или вероятности совершения покупки. Оно является весьма значимым фактором, но в некоторых ситуациях и применительно к некоторым людям играет особую роль. Наиболее сильно личное влияние проявляется на оценочном этапе процесса принятия новинки и сказывается на поздних последователях сильнее, чем на ранних. Кроме того, его значение возрастает в ситуациях, когда покупка товара сопряжена с риском.

При выпуске товаров на рынок компании ориентируются в первую очередь на новаторов и ранних последователей. Так, когда компания *Nike* выходила на рынок товаров для сноубординга, она постаралась преодолеть «протестные» настроения молодежи, выступающей, как известно, против всего традиционного. Поэтому она поставляла свою продукцию только в независимые магазины, давала рекламу исключительно в журналах для сноубордистов и заручилась поддержкой у известных спортсменов, попутно подключив их к процессу разработки.[89]

ХАРАКТЕРИСТИКИ ИННОВАЦИЙ. Некоторые товары оказываются востребованными едва ли не мгновенно (например, роликовые коньки), в то время как принятие других происходит сравнительно медленно (например, автомобили с дизельными двигателями). Скорость принятия инноваций определяется пятью их характеристиками, воздействие которых мы рассмотрим на примере персональных видеомагнитофонов (устройств видеозаписи со встроенным жестким диском), таких как «TiVo».[90]

Первая характеристика — *относительное преимущество*, т. е. то, в какой степени новинка оказывается лучше существующих аналогов. Чем выше воспринимаемое относительное преимущество использования персональных видеомагнитофонов, скажем, для записи любимых телепередач или пропуске рекламных блоков, тем быстрее они будут приняты. Вторая характеристика — *совместимость*, или соответствие новинки системе ценностей и опыту индивидов. Например, DVR обладают явной совместимостью с образом

жизни любителей смотреть телевизор. Далее идет *сложность*, или относительная трудность восприятия или использования нового товара. DVR — штука достаточно сложная, и потому процесс их принятия для домашнего использования достаточно продолжителен. Затем *делимость*, или возможность пробного использования нового товара на ограниченной основе. Для DVR эта характеристика представляет определенную трудность: опробовать такое устройство можно разве что в магазине или у друга, если тот купит его первым. Пятая характеристика — *коммуникативность*, очевидность или возможность описания преимуществ инновации. Наличие у DVR этих самых преимуществ способствует возбуждению интереса и любопытства у потребителей.

Кроме того, на скорость принятия инноваций влияют такие факторы, как цена нового товара, риск и неопределенность, научная обоснованность и общественное признание. Маркетолог, работающий с новыми товарами, при разработке новинки и планировании маркетинговой программы должен исследовать все эти факторы и уделить наиболее важным из них наибольшее внимание.[91]

ПРИНЯТИЕ ИННОВАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИЯМИ. Создатель нового метода обучения наверняка попытается найти учебные заведения, готовые этот метод применить. Производитель нового медицинского оборудования будет занят поиском лечебных учреждений, использующих в своей работе инновационные технологии. Принятие инноваций во многом определяется характеристиками внешней среды организации (прогрессивностью общества, уровнем доходови т. п.), характеристиками самой организации (размером, доходами, готовностью к переменам) и ее менеджмента (уровнем образования, возрастом, опытом). Если речь идет об организациях, финансируемых государством, например, средних школах, в действие вступают и иные факторы. Неоднозначный или неведомый прежде товар может быть буквально уничтожен негативным общественным мнением.

ВЫВОДЫ

1. Компания готова к разработке и выведению на рынок нового товара, если она провела сегментирование рынка, выбрала целевые группы покупателей, идентифицировала их потребности и определила желательную для себя рыночную позицию. Сотрудники отдела маркетинга должны принимать участие во всех стадиях этой разработки.
2. Успешная разработка нового товара требует эффективной организации этого процесса и управления им. Компания создают различные организационные структуры, в которые могут входить менеджеры товаров, менеджеры по разработке новых товаров, комитеты по новым товарам, отделы новых товаров или венчурные команды разработчиков новых товаров. Разработка концепции товара все чаще ведется с участием межфункциональных команд.
3. Процесс разработки нового товара включает восемь этапов: генерирование идей, их отбор, разработку концепций товара и их проверку, разработку маркетинговой стратегии, бизнес-анализ, разработку товара, его рыночное тестирование и запуск в коммерческое производство. Цель каждого этапа — принятие решения о целесообразности продолжения работы над новым товаром или отказе от него.
4. Принятие товара потребителем — процесс, в ходе которого покупатели узнают о новом товаре, делает пробную покупку и либо принимают, либо отвергают его. В настоящее время многие поставщики ориентируются на активных потребителей и ранних последователей новых товаров, стремясь охватить обе группы, поскольку сделать это можно с помощью специализированных средств информации. Процесс принятия товара потребителем зависит от множества факторов, не подконтрольных маркетологу, включая готовность индивидов или организаций к апробации новых товаров, личное влияние и характеристики нового продукта или инновации.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: КОМУ НУЖНЫ НОВЫЕ ТОВАРЫ?

Одни эксперты по новым товарам утверждают, что поддержание тесного контакта с покупателями посредством проведения масштабного исследования рынка является единственным способом создания успешных новых товаров. Другие эксперты с ними не соглашаются и доказывают, что покупатели не могут предоставлять полезной

обратной связи о том, что они сами плохо знают, и не способны предлагать идеи действительно инновационных товаров.

Каково ваше мнение: исследование рынка имеет ключевое значение для разработки новых товаров или исследование рынка при разработке новых товаров совершенно бесполезно?

Каково ваше мнение: предлагать новые товары необходимо только ранним последователям или как можно более широкому рынку?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните последнюю приобретенную вами новинку. Как повлияют на ее успешность пять характеристик инновации: относительное преимущество, совместимость, сложность, делимость и коммуникативность?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Apple

За последнее десятилетие *Apple* стала мировым лидером в создании инновационных товаров. Компания изменила сами способы, которыми люди слушают музыку, играют в видеоигры, общаются по телефону и даже читают книги. В число инновационных товаров *Apple* входят iPod, iMac, iPhone и iPad, и именно они обеспечили компании верхнюю строчку в составляемом журналом «Fortune» рейтинге «Компаний, вызывающих наибольшее восхищение», на протяжении трех лет в 2008–2010 гг.

Одной из важнейших инноваций последнего десятилетия, разработанных *Apple*, был плеер iPod MP3. Он стал не только феноменом современной культуры, он также познакомил с *Apple* многих покупателей и дал толчок к появлению нескольких фундаментальных инноваций. IPod служил воплощением инновационных дизайнерских способностей и навыков *Apple* и воспринимался и функционировал как ни одно другое электронное устройство. С появлением iTunes Music Store (сочетание легальной загрузки музыки и нового портативного плеера) продажи iPod стремительно пошли вверх. К радости *Apple* (и огорчению *Sony*), iPod стал «Walkman XXI века».

Но iPod также сыграл ключевую роль в изменении того, как люди слушают музыку. Как сказал музыкант Джон Майер, «люди чувствуют, что они проходят школу музыковедения», когда они пользуются своими iPod, что заставляет их слушать больше музыки и с большим интересом. Существует уже несколько поколений iPod, и при переходе от одного поколения к другому *Apple* добавляла им новые возможности: фотосъемки, просмотра видео и приема радиопередач.

Apple добилась своего впечатляющего доминирования на рынке благодаря сочетанию продуманной товарной инновации и трезвого маркетинга. Она правильно определила свой целевой рынок — меломанов, которые хотят слушать *свою* музыку когда угодно и где угодно. Маркетинговые усилия были направлены на стойких приверженцев Mac, а также на людей, которые прежде не пользовались товарами *Apple*. Такой более широкий охват потребовал изменения стратегий использования каналов. В результате *Apple* стала использовать ритейлеров «массовой бытовой электроники», таких как *Best Buy* (и ныне почившего *Circuit City*), в дополнение к своим существующим каналам, что позволило увеличить число мест продаж в четыре раза.

Помимо этих усилий по «проталкиванию» *Apple* разработала запоминающуюся креативную «вытягивающую» рекламу, которая помогала росту популярности iPod. Кампания «Силуэты», к которой использовались силуэты танцующих людей, слушающих музыку на iPod, осуществлялась по всему миру. Ее послание было достаточно простым, чтобы быть понятным представителям самых разных культур: iPod — это потрясающая техническая новинка, но она доступна каждому, кто любит музыку.

По мере того как популярность iPod росла, эффект гало помогал увеличению рыночной доли других товаров компании. В 2007 г. *Apple* поменяла свое официальное название: вместо *Apple Computer Inc.* она стала называться просто *Apple Inc.*, чтобы информировать рынок о своей ориентации на некомпьютерные товары. К 2009 г. продажи iPod достигли рекордного уровня в $8 млрд, а к 2010 г. во всем мире было продано более 250 млн этих устройств.

Следующим крупным успехом *Apple* стал вывод на рынок в 2007 г. устройства iPhone. Это устройство, имеющее сенсорный монитор, виртуальную клавиатуру, возможности отправки e-mail и выхода в Интернет, вызвало настоящий ажиотаж среди потребителей: люди были готовы часами стоять в очереди, чтобы стать одними из первых обладателей этой новинки. Однако инвестиционные аналитики опасались, что двухлетний контракт с *AT&T* и высокая начальная цена не позволят iPhone добиться значительного успеха. Однако уже через 74 дня *Apple* продала свой миллионный iPhone. В свое время iPod потребовалось два года для достижения кумулятивного объема продаж в $1,1 млрд — iPhone преодолел эту планку за один квартал. Фактически половина покупателей iPhone переключилась на *AT&T* с других операторов беспроводной связи и согласилась уплатить штраф за досрочное расторжение контракта ради возможности иметь собственный iPhone.

В течение следующих трех лет *Apple* значительно снизила цену iPhone и добавила такие новые характеристики, как возможности просмотра видео, загрузки видеоигр и использования тысяч специальных приложений. К тому

времени iPhone превратился в техническое изобретение, меняющее правила игры. В 2009 г. *Aplle* заработала на продаже iPhone во всем мире $13 млрд, а когда в 2009 г. состоялся дебют iPhone 4, Стив Джобс назвал это событие «самым успешным выводом на рынок нового товара в истории *Apple*».

Также в 2010 г. ажиотаж, поднятый СМИ, помог *Apple* успешно вывести на рынок устройство iPad, сочетающее в себе эстетическую и функциональную привлекательность iPhone с мощностью MacBook. Это портативное устройство обеспечивает пользователям доступ к музыке, фильмам, книгам и рабочим документам с помощью одного прикосновения пальцем, без использования мыши или клавиатуры. В маркетинговой кампании *Apple* всячески подчеркивала его привлекательность: «Что такое iPad? Он тонкий. Он симпатичный. IPad можно взять куда угодно и пользоваться им весь день. Не существует правильного или неправильного способа его применения. Он очень мощный. Он волшебный. Вы уже знаете, как им пользоваться. Для него уже имеется 300 тыс. приложений. Он символизирует собой революцию, которая только начинается».

Apple, имеющая $42 млрд годового дохода, продолжает наращивать свой бюджет исследований и разработок, который в 2009 г. составил $1,3 млрд. Компания продолжает подходить к разработке, производству и выводу на рынок новых товаров с максимальной серьезностью. Эти товары, получающие креативную маркетинговую поддержку, являются главной причиной, по которой потребители и аналитики с нетерпением ожидают новостей о последних новинках *Apple*.

Вопросы

1. Кампании по выводу новых товаров *Apple* в последнее десятилетие выглядели весьма впечатляюще. Что обеспечивает *Apple* такую инновационность? Может ли кто-нибудь сравниться с *Apple* в этом аспекте?
2. Насколько важным был iPod для *Apple* в то время? Объясните значение появления на рынке устройств iPhone и iPad для стратегии разработки новых товаров *Apple*.
3. В каком направлении должна развиваться *Apple*? Следует ли ей прекратить разработку компьютеров и сосредоточиться исключительно на создании новых портативных устройств?

Источники: "World's Most Admired Companies", *Fortune*, 2010; "iPhone 4: The 'Most Successful Producy Launch' In Apple's History", *Independent*, June 28, 2010; Joseph De Avila, "Why Some Apple Fans Won't Buy the iPhone", *Wall Street Jornal*, September 12, 2007, D3.

Часть VIII

ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДОЛГОСРОЧНОГО РОСТА

Глава 21

Работа на глобальном рынке

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какие факторы определяют решение компании о выходе на внешний рынок?
2. Как оцениваются и выбираются перспективные зарубежные рынки?
3. В чем разница между маркетингом на рынках развивающихся стран и маркетингом на рынках развитых стран?
4. Каковы основные способы выхода на внешний рынок?
5. В какой степени компании должны адаптировать свою продукцию и маркетинговую программу к условиям каждой страны?
6. В чем заключаются эффекты страны происхождения?
7. Как компании организовать международную деятельность и управлять ею?

С появлением новых коммуникационных, транспортных и финансовых технологий расстояния между регионами утрачивают былое значение. Произведенные в самых разных странах товары — сумочки «Gucci», авторучки «Mont Blanc», гамбургеры «McDonald's», японское суши, костюмы от *Chanel*, немецкие автомобили «BMW» — популярны во всем мире. Вряд ли кто-нибудь удивится, услышав о немецком бизнесмене, который предпочитает итальянские (от Armani) костюмы, встречается с друзьями из Англии в японском ресторане, возвращается домой выпить русской водки и посмотреть по телевизору, изготовленному в Корее, американскую «мыльную оперу». Формирующиеся рынки, сочетающие в себе черты капитализма и консьюмеризма, оказываются наиболее привлекательными целями. На них также могут создаваться собственные крупные компании.[1]

Крупнейший индийский конгломерат *Tata Group* успешно работает в самых разных областях бизнеса — от производства стального проката, автомобилей, чая в пакетикахи часов до разработки программного обеспечения и предоставления услуг телефонной связи. Конгломерат совершил ряд удачных сделок в разных странах, включая покупки подразделения по производству грузовиков *Daewoo Motors*, британо-голландского сталелитейного гиганта *Corus Group* и британской компании *Tetley Tea*. *Tata Group* помимо сети роскошных отелей «Taji» также владеет или управляет отелями «Ritz-Carlton» в Бостоне, «Pierre» в Нью-Йорке и «Camden Place» в Сан-Франциско. *Tata Consultancy Services*, крупнейшая в Индии компания по предоставлению технических услуг, зарабатывает почти половину своих доходов в Северной Америке. *Tata* является также крупнейшим в Индии автопроизводителем: недавно она успешно вывела на индийский рынок «народный автомобиль» — малолитражку «Tata Nano» стоимостью всего $2500. Хотя, по западным меркам, такая цена представляется невероятной, в Индии она в три раза превышает среднегодовой доход на душу населения. Напоминающая своим внешним видом яйцо на колесах, «Nano» имеет в салоне пять мест, а ее двигатель мощностью 33 лошадиные силы позволяет проезжать на одном галлоне бензина почти 50 миль. Рассчитывая продавать по 250 тыс. машин в год, *Tata* нацеливается на те 7 млн индийцев, которые каждый год покупают мотороллеры и мотоциклы — отчасти потому, что не могут позволить себе купить машины. Потенциал местного рынка впечатляет — в Индии на 1 тыс. человек приходится всего 7 автомобилей. *Tata* также нацеливается на рынки Африки и Юго-Восточной Азии, а возможно, и на рынки некоторых стран Восточной Европы и Латинской Америки.

Ни одна из компаний-поставщиков не отказалась бы от выхода на зарубежные рынки, но такое решение сопряжено с высоким риском. Однако компаниям, занятым в глобальных отраслях, рано или поздно придется выходить на внешний рынок. В этой главе речь пойдет о различных аспектах этого непростого решения.

КОНКУРЕНЦИЯ В ГЛОБАЛЬНОМ МАСШТАБЕ

Многие компании занимаются международным маркетингом десятилетиями: товары под марками таких поставщиков, как *Nestle, Shell, Bayer* и *Toshiba*, знакомы потребителям во всем мире. В индустрии предметов роскоши, таких как ювелирные украшения, часы и дорогие дамские сумочки, целевой рынок которых относительно невелик, сохранение глобального профиля имеет ключевое значение для прибыльного роста таких фирм, как *Prada, Gucci* и *Louis Vuitton*. Но интенсивность глобальной конкуренции постоянно возрастает. Национальные компании, которые никогда не задумывались об иностранных конкурентах, вдруг обнаруживают их на своем рынке.[2]

Мировой автомобильный рынок становится открытым для всех. В Чили, где нет собственной автомобильной промышленности, машины ввозятся из самых разных стран мира, причем из одного только Китая импортируется 14 марок грузовиков, легковушек и автофургонов.[3] На быстрорастущем китайском рынке мобильных телефонов *Motorola* обнаружила, что ее рыночная доля сократилась за два года наполовину под напором *Nokia* и азиатских конкурентов.

Конкуренция со стороны фирм развивающихся экономик также усиливается. Четырехдверные дизельные микроавтобусы индийской фирмы *Mahindra Motors* все чаще можно встретить в Европе, Азии и США, поскольку они обеспечивают заметную экономию топлива.[4] Основанная в Гватемале *Pollo Campero* (по-испански «деревенский цыпленок») использовала латиноамериканских иммигрантов для открытия в США более 50 своих заведений, в которых наряду с блюдами латиноамериканской кухни предлагаются такие традиционные североамериканские блюда, как жареные цыплята с картофельным пюре.[5]

В американском обществе достаточно сильны настроения в пользу устранения конкуренции со стороны иностранных компаний с помощью протекционистского законодательства, однако наилучшим выходом в условиях глобальной конкуренции является непрерывное совершенствование реализуемой на внутреннем рынке продукции и расширение деятельности национальных производителей на зарубежных рынках. **Глобальная отрасль** — это отрасль, в которой стратегическое положение конкурентов на основных географических или национальных рынках определяется их глобальной позицией в целом.[6] **Глобальная компания** действует более чем в одной стране и пользуется преимуществами в сфере исследований и разработок, производства, логистики, маркетинга и финансов в плане издержек и репутации, недоступными поставщикам, работающим исключительно на внутреннем рынке.

Глобальные компании планируют и осуществляют деятельность во всемирном масштабе. Компания *Otis Elevator* получает дверные системы для лифтов из Франции, комплектующие — из Испании, электронику — из Германии, специальные двигатели — из Японии, а интеграция всей этой системы осуществляется из США. Рассмотрим успехи на международных рынках компании *Hyundai*.[7]

Hyundai

Hyundai Motors Company, название которой прежде было синонимом дешевых и ненадежных автомобилей, претерпела масштабную глобальную трансформацию. В 1999 г. ее новый председатель совета директоров Монг-Ко Чунг заявил, что отныне *Hyundai* будет сосредоточивать основное внимание не на объемах производства и рыночной доле, а на качестве продукции. Было проведено несколько серьезных изменений: *Hyundai* начала ориентироваться на лидера отрасли *Toyota*, внедрила процессы Шесть Сигма, организовала кросс-функциональную разработку новых моделей, стала более тесно сотрудничать с поставщиками и повысила требования к контролю качества. *Hyundai*, занимавшая в 2001 г. 32-е место из 37 в рейтинге качества новых американских автомобилей, составляемом фирмой *J. D. Power*, в 2009 г. поднялась в нем на четвертое место, обойдя таких производителей дорогих брендов, как «Lexus», «Porsche» и «Cadillac». К тому же *Hyundai* изменила свою маркетинговую политику. В рекламной кампании «Уверенность», подкреплявшейся показом телевизионных роликов во время матча за Суперкубок, новым покупателям обещалось, что они смогут без финансовых потерь вернуть машину, если потеряют работу. Рынок США был не единственным рынком, привлекшим внимание *Hyundai* и ее более молодого и более доступного по цене бренда «Kia». *Hyundai* является вторым по размеру автопроизводителем в Индии, строит новый завод в Чехии, а ее совместное предприятие с *Beijing Automotive* нацеливается на китайский рынок.

Многие успешные глобальные компании прочно ассоциируют себя с ценностями и потребностя-

ми покупателей: *Nike* — с достижением высоких спортивных результатов, *MTV* — с молодежной культурой, *Coca-Cola* — с молодежным оптимизмом. Эти фирмы нанимают тысячи работников за рубежом и гарантируют соответствие своих товаров и маркетинговых усилий особенностям местных рынков.

Но глобальный маркетинг не ограничивается одними товарами. Услуги представляют наиболее быстро растущий сектор экономики и обеспечивают две трети глобального валового продукта, одну треть общемировой занятости и почти 20% глобальной торговли. Хотя некоторые страны возводят законодательные и иные барьеры проникновению на их рынки иностранных компаний, Всемирная торговая организация, в состав которой входят более 150 стран, продолжает требовать расширения свободы мировой торговли услугами.[8]

Какого бы размера ни была компания, при выходе на мировой рынок ей необходимо принять ряд решений (рис. 21.1). Ниже мы рассмотрим каждое из них.[9]

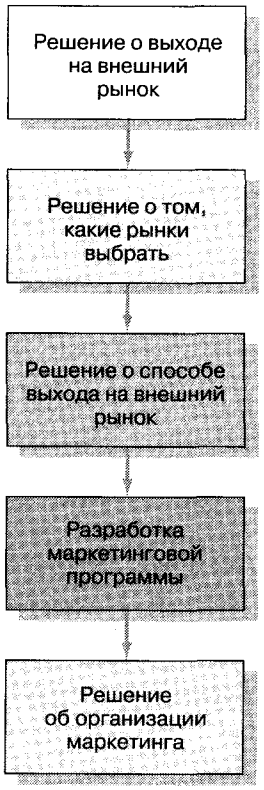


Рис. 21.1. Основные решения в международном маркетинге

РЕШЕНИЕ О ВЫХОДЕ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Большинство компаний предпочло бы продолжать работать на внутреннем рынке, лишь бы этот рынок был достаточно широк. В этом случае менеджерам не нужно было бы изучать иностранные языки и международное право, думать о нестабильных курсах валюты, действовать в условиях политической и законодательной неопределенности, вносить изменения в продукцию, чтобы удовлетворить потребности и ожидания различных покупателей. Вести бизнес было бы проще и безопаснее. С другой стороны, влияние ряда факторов подталкивает поставщиков к выходу на международную арену.

- Компания обнаруживает, что некоторые зарубежные рынки предоставляют возможность получения более высокого дохода, чем внутренний рынок.
- Для достижения эффекта масштаба фирме необходимо расширить клиентуру.
- Компания стремится уменьшить свою зависимость от одного рынка.
- Внутренний рынок компании атакован глобальными корпорациями, предлагающими лучшую или более дешевую продукцию. Возможно, обороняющаяся фирма примет решение о контрнаступлении на чужой территории.
- Клиенты фирмы, ведущие деятельность за рубежом, могут потребовать обслуживания и за пределами национальных границ.

Отражая действие этих сил, американский экспорт составил в 2008 г. примерно 13% ВВП США, т. е. за 40 лет вырос почти что вдвое.[10] Перед тем как принять решение о входе на внешний рынок, компания должна оценить возможные риски.

- Неправильное понимание предпочтений зарубежных потребителей и как следствие — предложение неконкурентоспособной, непривлекательной продукции.
- Чуждая культура ведения бизнеса, неумение грамотно общаться с «аборигенами».
- Незнание правил регулирования бизнеса за рубежом и непредвиденные издержки.
- Недостаток менеджеров с опытом международной деятельности.

- Возможность изменения правительством иностранного государства торгового законодательства, девальвации валюты, переворота в стране, который может привести к экспроприации собственности иностранных фирм.

Взвешивая преимущества и риски международной деятельности, многие компании не торопятся выходить на мировую арену до тех пор, пока кто-то — отечественный экспортер, иностранный импортер или иностранное правительство — не подтолкнет ее к организации экспорта продукции. *Процесс интернационализации* обычно состоит из четырех этапов:[11]

1. Нерегулярный экспорт.
2. Экспорт через независимых представителей (агентов).
3. Создание одного или нескольких сбытовых филиалов.
4. Организация собственного производства за рубежом.

Трудность представляет переход компании с первой на вторую стадию. Его осуществлению способствует рассмотрение того, каким образом принимается решение о начале экспорта продукции за рубеж. Большинство фирм использует независимых агентов, работающих в соседних странах или странах, схожих со страной поставщика. Постепенно число агентов у компании увеличивается, возникают все новые направления экспорта, в компании образуется экспортный отдел, регулирующий отношения с торговыми партнерами. Позже на крупнейших рынках сбыта на смену агентам приходят собственные дочерние компании (филиалы), а значит, увеличиваются инвестиции, возрастают риски, но вместе с ними растет и потенциальная прибыль.

Управление дочерними компаниями требует преобразования отдела экспорта в международный отдел. Если определенные рынки демонстрируют стабильный рост или принимающая страна настаивает на организации производства продукции на месте, начинается следующая стадия — компания организует производство за рубежом. Это еще больше увеличивает ее обязательства и потенциал доходов. Компания действует уже как транснациональная корпорация, изыскивая наилучшие способы организации и управления международными операциями: поставками, финансированием, производством, маркетингом. Согласно некоторым исследователям, руководство начинает задумываться о глобальных возможностях, когда компания получает из-за рубежа более 15% своих доходов.[12]

РЕШЕНИЕ О ТОМ, КАКИЕ РЫНКИ ВЫБРАТЬ

Принятие решения о входе на внешний рынок предполагает постановку целей и разработку политики международного маркетинга. Какую часть выручки компания будет стремиться получать из-за рубежа? Большинство компаний начинают работу на зарубежных рынках с небольших объемов. Некоторые даже не задаются вопросом о расширении производства, рассматривая зарубежные операции как незначительную часть бизнеса. Другие имеют далеко идущие планы.

СКОЛЬКО РЫНКОВ ВЫБРАТЬ?

Компания должна определить, на рынках скольких стран она хочет присутствовать и как быстро она будет расширять это свое присутствие.

Все стратегии выхода на международный рынок делятся на две группы: стратегии, подчиняющиеся *«принципу водопада»*, когда компания охватывает сначала одну страну, потом другую и т. д., и стратегии, организованные по *«принципу пульверизатора»*, когда компания в течение ограниченного периода времени сразу выходит на рынки большого количества стран. Все чаще возникает ситуация (особенно в сфере высоких технологий), когда фирмы *«рождаются глобальными»*, т. е. с самого начала работают в мировом масштабе.[13]

Вообще говоря, такие компании, как *Matsushita, BMW, General Electric* и даже более молодые — *Dell, Benetton* и *The Body Shop,* — действуют по принципу «водопада». Экспансия дает возможность более тщательного планирования и требует меньше человеческих и финансовых ресурсов. Когда же необходимо завоевать преимущество первого игрока и имеет место интенсивная конкуренция, предпочтительнее «принцип пульверизатора». Например, компания *Microsoft* так распространяет новые версии «Windows». Основной риск в данном случае связан с необходимостью задействовать значительные ресурсы и трудностью планирования стратегий выхода на большое число потенциально разных рынков.[14]

Компания также должна определить, какой тип стран она будет рассматривать. Привлека-

тельность зарубежного рынка зависит от типа выпускаемой компанией продукции, географических факторов, численности населения и уровня его доходов, политического климата.

РАЗВИТЫЕ И РАЗВИВАЮЩИЕСЯ РЫНКИ

Одно из самых острых различий в глобальном маркетинге обусловлено различиями между развитыми рынками и развивающимися (формирующимися) рынками, такими как рынки Бразилии, России, Индии и Китая (так называемые страны БРИК).[15] Двумя другими развивающимися рынками с большим экономическим и маркетинговым потенциалом являются Индонезия и Южная Африка.

Неудовлетворенные потребности населения развивающихся стран представляют почти неограниченные возможности для развития рынков продуктов питания, одежды, жилья, бытовой техники, электроники и прочих товаров. Многие лидирующие на рынках промышленно развитых стран компании рассчитывают поддерживать свой рост за счет продаж на рынках развивающихся стран. Рассмотрим следующие факты:

- *Coca-Cola, Unilever, Colgate-Palmolive, Groupe Danone* и *Pepsico* зарабатывают от 5 до 15% своих доходов на трех крупнейших развивающихся рынках Азии — китайском, индийском и индонезийском.[16]
- Развивающиеся рынки обеспечивают *Kraft* более 25% продаж, *Cadbury* — более 40, а *Tupperware* — более 50%.[17]
- По оценкам *Nestle*, более 1 млрд потребителей на развивающихся рынках в течение ближайших 10 лет повысят свои доходы настолько, что смогут позволить себе покупать ее продукты. Это крупнейшая в мире компания по производству продуктов питания зарабатывает около трети своих доходов на развивающихся рынках и через 10 лет собирается поднять этот показатель до 45%.[18]

В развитых странах проживает около 20% населения Земли.

Существует ли способ обслуживания остальных 80% жителей, обладающих куда меньшей покупательской способностью? Эта диспропорция, вероятно, еще увеличится, так как рост населения будет происходить главным образом в развивающихся странах.[19]

Для успешного выхода на рынки развивающихся стран требуются особые планы и навыки. Рассмотрим несколько примеров компаний — пионеров обслуживания этих «невидимых» покупателей.[20]

- *Grameen-Phone* торгует мобильными телефонами в 35 тыс. деревнях Бангладеш, привлекая местных женщин в качестве «операторов»: они за плату дают звонить по телефону другим жителям деревни.
- *Colgate-Palmolive* пустила по индийским деревням свои промофургоны, рекламирующие преимущества регулярной чистки зубов.
- *Corporacion GEO* строит в Мексике жилье для малообеспеченных людей. Сборные дома имеют две спальни и допускают возможность увеличения площади.

Эти компании сумели раскрыть потенциал развивающихся рынков, изменив свой традиционный подход к маркетингу и найдя более эффективный способ реализации товаров и услуг.[21] Если мы говорим о развивающихся странах, можно забыть о привычных западному миру способах ведения бизнеса. Здесь большое значение приобретают экономико-культурные отличия, отсутствие маркетинговой инфраструктуры, и на удивление сильная местная конкуренция.[22]

«Местные локомотивы»

Масштабное исследование, выполненное *Boston Consulting Group*, позволило выявить в десяти развивающихся экономиках 50 фирм, являющихся «местными локомотивами». Согласно *BCG*, местный локомотив: 1) преуспевает на местном рынке; 2) отражает атаки транснациональных конкурентов и 3) не сосредоточивает усилия на зарубежной экспансии. Индийский сельскохозяйственный кооператив *Amul* продает молочные продукты через сеть из 2,8 млн своих членов при поддержке одной из самых давних и самых любимых рекламных кампаний в стране. Его бизнес по производству мороженого и шоколадного молока выдержал вторжение *Unilever* и *Nestle*. Бразильская бюджетная авиакомпания *Gol* нацеливалась на экономных пассажиров, готовых пожертвовать комфортом ради низкой цены: ее самолеты часто вылетали в неудобное время и делали несколько промежуточных посадок. В Мексике крупный ритейлер *Grupo Elektra* (мексиканская финансовая и торговая корпорация, принадлежащая *Grupo Salinas*) продает стиральные машины, холодильники, телевизоры и другие товары в кредит малоимущим потребителям, зарабатывающим менее $10 в день. Многие магазины компании действуют подобно отделениям банка —

посетители могут в них получить различные банковские услуги, в том числе и взять потребительский кредит. По мнению *BCG*, местные локомотивы часто полагаются на сочетание глубокого понимания вкусов потребителей с экономичными методами производства для разработки моделей бизнеса, наилучшим образом подходящих для местных условий.[23]

Правильное решение маркетингового уравнения на развивающихся рынках может принести большие выгоды:

- На рынках, где доходы жителей ограничены, крайне важны небольшие размеры упаковки и низкая розничная цена. Пакетики стирального порошка и шампуня компании *Unilever* стоимостью 4 цента пользуются большим успехом в сельской Индии, где до сих пор проживает 70% населения страны.[24]
- Во многих развивающихся странах 80% населения по-прежнему покупают товары в расположенных по соседству мелких частных лавочках. В Индии 98% продуктов питания продаются в 12 млн семейных продуктовых магазинчиках.[25]
- *Nokia* направляет своих специалистов в сельские районы Китая, Таиланда и Кении для изучения того, как пользуются мобильными телефонами местные жители. Благодаря выпуску недорогих телефонов с наиболее востребованными функциями *Nokia* смогла стать лидером на рынках некоторых стран Азии и Африки.[26]
- Западный имидж тоже может сыграть немаловажную роль. Успех *Coca-Cola* в конкурентной борьбе с местной колой «Jianlibao» обусловлен тем, что американская марка символизирует такие ценности, как современность и финансовая состоятельность.[27]

Конкуренция со стороны фирм из развивающихся стран также усиливается. Китай экспортирует автомобили в Африку, Юго-Восточную Азию и на Ближний Восток. Индийская *Tata*, мексиканская *Cemex* и малайзийская *Petronas* стали сильными зарубежными игроками во многих странах.[28]

Многие фирмы используют уроки, извлеченные из опыта маркетинга на развивающихся рынках, для более успешной конкуренции на рынках развитых стран (см. дискуссию об «основании пирамиды» в гл. 3). Исследовательский центр фирмы *John Deere* в индийском городе Пуна разработал четыре простейшие модели тракторов, доступность и маневренность которых позволили им найти свою нишу на рынке США. Около половины тракторов, которые *John Deere* производит в Индии, продаются в других странах.[29]

Товарные инновации распространяются в обоих направлениях между рынками развитых и развивающихся стран. Главная задача состоит в том, чтобы творчески подойти к ответу на вопрос: как с помощью маркетинга осуществить мечты большинства людей о повышении уровня жизни?[30] Многие компании уверены, что им это по плечу. Во вставке «Маркетинг изнутри: обзор крупнейших развивающихся рынков» рассматриваются важнейшие тенденции экономического развития в странах БРИК, а также в Индонезии и Южной Африке.

В последнее время усилились процессы региональной экономической интеграции — объединение стран в блоки с помощью соглашений о торговле. Это свидетельствует о том, что компании-поставщики будут выходить сразу на крупные региональные рынки, а не на рынки отдельных стран. Некоторые страны образуют зоны свободной торговли, или экономические сообщества, — группы наций, объединенные общими целями в сфере регулирования международной торговли (табл. 21.1).

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РЫНКОВ

Однако не следует забывать и об индивидуальных чертах и особенностях каждой нации и страны. Готовность населения государства к потреблению тех или иных товаров и услуг и притягательность ее рынка для иностранных фирм определяются комплексом экономических, политических и культурных особенностей.

Предположим, компания составила список потенциальных рынков для экспорта продукции. Как определить конкретный, наиболее перспективный рынок? Многие фирмы предпочитают экспортировать товары и организовывать производство в странах-соседях (руководство фирмы лучше понимает потребности ближних рынков и может эффективнее контролировать издержки). Неудивительно, что шведские компании экспортируют продукцию прежде всего в близлежащие Скандинавские страны, а крупнейшие рынки сбыта американских товаров — Канада и Мексика.

Другой важный фактор — *психологическая близость* населения различных стран. Многие амери-

Таблица 21.1

Региональные торговые блоки и соглашения

ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ. Цель образованного в 1957 г. Европейского союза (ЕС) состоит в создании единого рынка посредством устранения препятствующих свободному движению товаров, услуг, капиталов и рабочей силы барьеров между странами-участницами и формировании единой политики в отношении государств, не участвующих в союзе. Сегодня ЕС представляет собой один из крупнейших мировых рынков. На данный момент в ЕС входят 27 стран. В странах-участницах живут около 495 млн потребителей, на долю которых приходится 37% мирового экспорта. В странах-участницах действует единая европейская валюта — евро. Однако компаниям, действующим в Европе, приходится преодолевать немало проблем. Что делать с такими препятствиями, как 23 различных языка, двухтысячелетняя история и культура каждой из этих стран и наличие множества специфических внутренних установлений и правил?
NAFTA. В Северной Америке практически все торговые барьеры между США и Канадой были устранены еще в 1989 г. В январе 1994 г. США, Мексика и Канада подписали Североамериканское соглашение о свободной торговле (NAFTA), конечная цель которого состоит в формировании единого рынка, число потребителей которого составляет 360 млн человек, а объем производимых и потребляемых товаров и услуг — $6,7 трлн. В соответствии с соглашением в течение 15 лет должны быть сняты все торговые барьеры и ограничения в торговле между странами-участницами (до его подписания американские товары облагались в Мексике пошлиной по ставке 13%, а мексиканские товары в США — 6%-ной пошлиной)
MERCOSUR связывает в единую систему Бразилию, Аргентину, Парагвай и Уругвай. Возможно, вскоре к ним присоединится Венесуэла. На территории этой зоны свободной торговли проживают 270 млн человек, а совокупный ВВП этих стран составляет $2,4 трлн. Боливия, Чили, Колумбия, Эквадор и Перу являются ассоциированными членами MERCOSUR и не обладают полным правом голоса и равным доступом на все внутренние рынки стран-участниц. Вполне возможно, что в будущем возникнет единая общеамериканская зона свободной торговли
APEC. Двадцать одно государство Тихоокеанской зоны, в число которых входят страны — члены NAFTA, Япония и Китай, обсуждают проблему создания Тихоокеанской зоны свободной торговли под покровительством форума Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (APEC). Эти страны обеспечивают примерно 54,2% мирового ВВП и 43,7% мировой торговли, а число их жителей составляет 40,5% от общей численности населения планеты. Главы правительств стран APEC регулярно встречаются на ежегодных саммитах для обсуждения вопросов региональной экономического развития, сотрудничества, торговли и инвестиций
ASEAN. В Ассоциацию стран Юго-Восточной Азии входят 10 государств: Бруней, Камбоджа, Индонезия, Лаос, Малайзия, Мьянма, Филиппины, Сингапур, Таиланд и Вьетнам. Регион представляет собой привлекательный рынок: в нем проживает 590 млн человек, а суммарный ВВП 10 стран-участниц составляет $1,2 трлн

Источники: www.europa.eu; "World Trade Report 2009"; www.wto.org; www.naftanow.org; www,cfr.org; www.apec.org; www.asean.org.

канские фирмы предпочитают продавать товары в Канаде, Англии или Австралии, а не в Германии и Франции в силу сходства языка, национального законодательства и культуры. И все же в выборе рынка по принципу культурного сходства следует проявлять осторожность. Мало того что с таким подходом можно оставить без внимания потенциально более привлекательные рынки сбыта, так еще и существенные отличия между странами по причине поверхностно проведенного анализа могут остаться невыявленными.[31]

Независимо от подхода к выбору имеет смысл работать на рынках меньшего числа стран, но с бóльшим усердием и проникновением на каждый из них. Как правило, компании предпочитают те страны, рынки которых: 1) обладают высокой привлекательностью; 2) не относятся к разряду рискованных; 3) обеспечивают конкурентные преимущества. Рассмотрим, как следующие фирмы оценивают возможности рынков:

- *Coke* и *Suntory* ищут возможности сбыта энергетических напитков за пределами насыщенного рынка Северной Америки, где доминируют *Red Bull* и *Monster*. Они собираются сосредоточиться на менее конкурентных рынках стран Западной Европы и Азии. Обе компании рассматривают варианты использования своих разветвленных сетей

Маркетинг изнутри

Обзор крупнейших развивающихся рынков

Бразилия

По данным Всемирного банка, 25% латиноамериканцев живут менее чем на $2 в день, а миллионы человек зарабатывают всего по несколько сотен долларов в месяц. В Бразилии, крупнейшем рынке этого региона, группы с низким доходом составляют 87% населения и на их долю приходится всего 53% совокупного дохода. Фирмы ищут новые способы продажи товаров и услуг этим малоимущим потребителям. *Nestle Brazil* повысила продажи печенья «Bono» на 40%, после того как уменьшила вес пачки с 200 до 140 г и соответственно снизила цену. Поскольку в Северо-Восточной Бразилии проживает много неграмотных людей, *Unilever* начала продавать в этом регионе марку мыла с простым названием «Ala».

Бразилия пережила период бурного роста в 1960–1970-х гг., когда она была второй быстроразвивающейся крупной экономикой в мире. В результате в стране сформировались современные сельское хозяйство, горнодобывающая и обрабатывающая отрасли, а также индустрия услуг. В числе бразильских корпораций, успешно работающих на мировых рынках, можно назвать авиастроительную компанию *Embraer*, производителя летней обуви *Havaianas* и производителя пива и прохладительных напитков компанию *AmBev*, которая после слияния с *Interbrew* стала называться *InBev*. Бразилия отличается от других развивающихся стран, таких как Россия и Китай, наличием прочных институтов демократии и не имеет в отличие от Индии территориальных споров с соседями.

Однако на пути экономического роста имеется несколько препятствий, которые получили название *custo Brazil* (бразильские издержки). Затраты на транспортировку товаров съедают 13% бразильского ВВП — в полтора раза больше, чем в США. Погрузочно-разгрузочные работы обходятся в два раза дороже, чем в Индии, и занимают в три раза больше времени, чем в Китае. Большинство обозревателей считают экономическую, социальную и политическую трансформацию Бразилии еще не законченной, хотя последнюю экономическую рецессию страна пережила достаточно успешно.

Россия

Распад СССР в 1991 г. способствовал трансформации плановой экономики России в глобально интегрированную рыночную экономику. Россия занимает первое место в мире по экспорту природного газа, второе место — по экспорту нефти и третье место — по экспорту стали и некоторых цветных металлов. Однако такая зависимость от сырьевого экспорта является слабым местом ее экономики. Страна серьезно пострадала от недавнего падения мировых цен на сырье и финансового кризиса.

Голландская *Heiniken*, шведская *IKEA*, американский *Citibank* и более десятка иностранных автопроизводителей начали активно работать в России, нацеливаясь на ее растущий средний класс, который составляет теперь от четверти до трети всего населения и имеет высокие заработные платы и широкий доступ к потребительским кредитам. Но средний россиянин по-прежнему зарабатывает около $700 в месяц, а недавний кризис привел к резкому сокращению притока иностранных инвестиций в страну.

Россия страдает от дефицита рабочей силы и отсутствия современной инфраструктуры. Организация по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР) предупреждает о замедлении темпов российских экономических реформ и включает Россию в число самых коррумпированных стран мира. Многие считают Владимира Путина жестким политиком, с которым трудно налаживать партнерские отношения.

Однако многие компании не теряют оптимизма. В 2006 г. партия из 167 тыс. телефонов *Motorola* была арестована в московском аэропорту. По утверждению Министерства внутренних дел, более 50 тыс. из этих телефонов были уничтожены как контрафактные, хотя, по некоторым сведениям, позднее они продавались на черном рынке. Однако, несмотря на этот инцидент, планы *Motorola* в отношении России, представлявшей собой на тот момент третий по величине рынок мобильных телефонов, не изменились.

Индия

Реформы начала 1990-х гг., помогшие снизить торговые барьеры и либерализовать рынок капитала, привели к стремительному росту притока инвестиций и объемов потребления. Но не все определяется спросом. Индия, обладающая большим количеством дешевой и образованной рабочей силы, хорошо владеющей английским языком, активно создает айти-фирмы и колл-центры, т. е. те рабочие места, которые раньше занимали американцы. Экономический рост стране обеспечивают главным образом машиностроение и сфера услуг, где сосредоточена основная часть квалифицированных работников.

Экономический подъем Индии открывает огромный рынок для товаров из США и Западной Европы. Почти две трети населения этой страны моложе 35 лет и 16 млн человек, или 3% от общего населения, являются хорошо зарабатывающими целевыми потребителями молодежных брендов, ассоциируемых со статусом и материальным достатком. Дорогие машины и мотоциклы являются наиболее желаемыми символа-

ми статуса, за ними следуют одежда, еда, развлечения, товары длительного пользования и путешествия.

Индия по-прежнему страдает от слабого развития инфраструктуры и сферы публичных услуг — образования, здравоохранения и водоснабжения, а также от ограничительного трудового законодательства. Каждый из ее 28 штатов имеет свои законодательство и налоговый кодекс. Однако глобальные фирмы, такие как *Tata, Mittal, Reliance, Wipro* и *Infosy*, добились больших международных успехов, и многие зарубежные компании с интересом смотрят на индийский рынок.

Китай

Огромный рынок Китая привлекает внимание производителей из самых разных стран мира, и конкуренция на этом рынке между отечественными и зарубежными компаниями становится все более острой. Вступление Китая в ВТО в 2001 г. способствовало упрощению правил инвестирования и открытия предприятий и помогло модернизировать торговую и логистическую инфраструктуру. В результате обострилась конкуренция в ценообразовании, на товарных рынках и в каналах товародвижения, но издательская деятельность, телекоммуникации, разведка нефти, фармацевтика, банковская и страховая индустрии остаются практически закрытыми для иностранцев. Зарубежные фирмы жалуются на практику субсидирования государством местных производителей, затруднение доступа иностранцев на некоторые рынки, на запутанность местного законодательства, на плохую защиту прав интеллектуальной собственности и на силу местной бюрократии.

Продажи в Китае требуют выхода за пределы больших городов к тем 700 млн потенциальных покупателей, которые проживают в небольших поселках в сельской глубинке. Около половины потенциальных покупателей ПК проживают вне мегаполисов; только одна треть общих доходов от розничной торговли поступает из 24 крупнейших китайских городов. Работа с сельскими потребителями может представлять большие трудности: они имеют низкие доходы, менее образованны и часто привержены местным традициям. Производитель ПК *Lenovo*, провайдер услуг мобильной связи *TCL* и производитель бытовой техники *Haier* процветают, несмотря на острую конкуренцию со стороны зарубежных фирм. Помимо отличного знания местных вкусов они имеют также налаженные дистрибьюторские сети, особенно в сельских районах.

Формирующийся городской средний класс Китая активен и разборчив и требует разнообразных товаров высокого качества. Хотя число китайских потребителей вчетверо превышает население США, они тратят лишь небольшую часть того, что тратят американские потребители. Дорогие машины являются самым быстрорастущим сегментом автомобильного рынка благодаря постоянному увеличению числа китайских миллионеров.

Индонезия

Репутация Индонезии как страны, постоянно борющейся с природными катастрофами, терроризмом и экономической неопределенностью, быстро меняется. Теперь страна прочно ассоциируется с политической стабильностью и уверенным экономическим ростом. Четвертая по численности населения и крупнейшая мусульманская страна в мире Индонезия, с учетом достигнутых ею экономических успехов, по мнению агентства *Morgan Stanley*, вполне может присоединиться к странам БРИК.

Индонезия стала третьей по темпам роста экономикой региона — после Индии и Китая — во многом благодаря ее 240 млн потребителей. Прямые зарубежные инвестиции составляют всего 25% от ее ВВП. Хотя половина населения живет на $2 в день, его расходы и расходы молодого активного населения являются источником экономического роста страны.

Многие зарубежные фирмы используют предоставляющиеся здесь возможности. Индонезия является одним из главных рынков *Reach In Motion* (*RIM*), а «BlaclBerry» приобрел здесь культовый статус. *RIM* использует выгоды существования развитой системы мобильной связи (доступ к широкополосному Интернету стоит сравнительно недорого), а также кастомизирует свои предложения с помощью десятков приложений, разработанных специально для индонезийского рынка.

Однако работать в Индонезии непросто. В стране, расположенной на 14 тыс. островов в жарком и влажном климате, продуктивная и эффективная дистрибуция имеет решающее значение. Крупные экспортеры создали разветвленные сети дистрибуции, позволяющие им охватывать не только ту треть населения, которая проживает в шести-семи крупнейших городах. Как и во многих развивающихся странах, в Индонезии инфраструктура также остается слабым местом.

Но прогресс, достигнутый страной в последние годы, впечатляет. В частности, несмотря на то что лишь 20% индонезийских пользователей Интернета имеют аккаунты в Twitter, Индонезия является шестой в числе самых активных стран по использования этого микроблогового сайта.

Южная Африка

Хотя Южная Африка имеет развитый рынок, она включена в это обзор в качестве представителя Африканского континента, обладающего большим экономическим потенциалом. По данным Всемирного банка, из 35 наименее благоприятных для бизнеса стран 27 находятся южнее Сахары, к тому же 42% экономической деятельности в этом регионе осуществляется неофициально. Плохие дороги, ненадежное электроснабжение и резкие колебания курсов местных валют дополняют и без того непростые логистические и финансовые проблемы. Войны, голод, СПИД еще более осложняют си-

туацию. Большинство африканцев живут в бедности; для 60% из них занятие сельским хозяйством остается главным источником дохода.

Но недавний период относительной стабильности был отмечен улучшениями в здравоохранении, образовании и социальном обслуживании. Чемпионат мира по футболу 2010 г. предоставил возможность оценить экономический прогресс Южной Африки и других африканских стран. Многие международные компании используют Южную Африку как плацдарм для проникновения на африканский континент.

- Оператор мобильной связи *Celtel* внес свой вклад в развитие связи в сельских районах, разработав услугу «Me2U», позволяющую переводить деньги с одного мобильного телефона на другой. Поскольку большинство африканцев не имеют банковских счетов, то эта услуга стала самым дешевым и удобным способом перевода денег. В некоторых деревнях она даже используется вместо операций с наличностью.
- Южноафриканская *MTN*, крупнейшая в регионе компания мобильной телефонной связи, построила в Нигерии первую линии связи, работающую в микроволновом диапазоне, вместе с необходимыми источниками энергоснабжения.
- Южноафриканская *Net1* создала базу из 3,6 млн клиентов, выпустив бесплатные смарт-карты для бедных семей, не имеющих банковских счетов или кредитных карт. Доход компании образуется за счет незначительных комиссионных, которые она взимает с каждой транзакции.

Стимулом для компаний, желающих вести бизнес в Африке, часто оказываются высокая норма прибыли и низкая конкуренция. *SABMiller*, вторая в мире пивоваренная компания, получает в Африке самую высокую прибыль. Удачный выбор местного партнера позволяет получить знания о местном рынке и полезные связи. Деятельность *SABMiller* в Африке осуществляется через совместные предприятия с местными компаниями, часть из которых являются государственными. *Boston Consulting Group* составила список из восьми наиболее сильных африканских экономик, которые она назвала «Африканскими львами». В него вошли: Алжир, Ботсвана, Египет, Ливия, Маврикий, Марокко, Южная Африка и Тунис.

Источники: *Brazil*: Antonio Regalado, "Marketers Pursue the Shallow Pocketed", *Wall Street Journal*, January 26, 2007; "Land of Promise", *Economist*, April 12, 2007; Melissa Campanelli, "Marketing to Latin America? Think Brazil", *DMNews*, June 20, 2006. Russia: Jason Bush, "Russia Economy Turns Swiftly Siberian", *BusinessWeek*, December 15, 2008, p. 68; "Risk and Reward in Russia", *BusinessWeek Emerging Market Report*, October 20, 2008; "Dancing with the Bear", *Economist*, February 3, 2007, pp. 63–64; Jason Bush, "Russia: How Long Can the Fun Last?" *BusinessWeek*, December 18, 2006, pp. 50–51; Steven Lee Myers, "Business as Usual, Russian-Style", *International Herald Tribune*, June 13, 2006. *India*: Nandan Nilekani, *Imagining India: The Idea of a Renewed Nation* (New York: Penguin Press, 2009); Anil K. Gupta and Haiyan Wang, "Five Myths about India", *Economic Times*, December 29, 2009; "India on Fire", *Economist*, February 3, 2007, pp. 69–71; "16m. Young High-Earning Consumers Are Targets of High-End Lifestyle Products", *News India Times*, August 4, 2006, p. 16. China: Edward Wong, "China's Export Economy Begins Turning Inward, *New York Times*, June 24, 2010; Arthur Kroeber, "Five Myths about the Chinese Economy", *Washington Post*, April 11, 2010; "Impenetrable: Selling Foreign Goods in China", *Economist*, October 17, 2009; Dexter Roberts, "Cadillac Floors It in China", *BusinessWeek*, June 4, 2007, p. 52; Bruce Einhorn, "Grudge Match in China", *BusinessWeek*, April 2, 2007, pp. 42–43; Russell Flannery, "Watch Your Back", *Forbes*, April 23, 2007, pp. 104–105; Dexter Roberts, "Cautious Consumers", *BusinessWeek*, April 30, 2007, pp. 32–34; Seung Ho Park and Wilfried R. Vanhonacker, "The Challenge for Multinational Corporations in China: Think Local, Act Global", *MIT Sloan Management Review* (May 31, 2007); Dexter Roberts, "Scrambling to Bring Crest to the Masses", *BusinessWeek*, June 25, 2007, pp. 72–73. *Indonesia*: Louise Lavabre, "Talking with Our Thumbs: Twitter in Indonesia", *Jakarta Post*, September 22, 2010; Alexandra A. Seno, "Gung-ho Attitude Delivers Success in Indonesia", *Globe and Mail*, March 25, 2010; Mark MacKinnon, "RIM's Indonesian Bonanza", Globe and Mail, March 24, 2010; Peter Geiling, "Will Indonesia Make It BRICI?" *GlobalPost*, July 7, 2009; Margie Bauer, "Indonesia — An Economic Success Story", www.fas.usda.gov, October 14, 2004. *South Africa*: "The Price of Freedom: A Special Report on South Africa", *Economist*, June 5, 2010; "Africa's Dynamo", *BusinessWeek Emerging Market Report*, December 15, 2008; Frank Aquilla, "Africa's Biggest Score: A Thriving Economy", *BusinessWeek*, June 28, 2010; Helen Coster, "Great Expectations", *Forbes*, February 12, 2007, pp. 56–58; All: *CIA World Factbook*, www.cia.gov.

дистрибуции для продажи брендов, права на которые они приобрели, «Monster» и «V» соответственно.[32]

- Компания *Digicel* из Ямайки сумела утвердиться на рынках таких политически нестабильных стран, как Папуа — Новая Гвинея, Гаити и Тонга, с помощью продуктов, предназначенных для бедных и обычно игнорируемых покупателей, прочная лояльность которых помогла *Digicel* защититься от по-

пыток агрессивного вмешательства со стороны местных правительств.[33]

- Строительный гигант *Bechtel Corporation* проводит детальный анализ выгод и издержек выхода на зарубежные рынки, учитывающий позиции конкурентов, особенности инфраструктуры, регулирующие и торговые барьеры и налоговую ситуацию (как в корпоративном, так и в индивидуальном аспекте). В идеале новым рынком должна стать страна, в которой существуют высокий спрос на предлагаемые товары или услуги, квалифицированная рабочая сила и благоприятная внешняя среда (физическая и юридическая).[34]

РЕШЕНИЕ О СПОСОБЕ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Если компания приняла решение о выходе на рынок конкретной страны, следующий ее шаг — разработка оптимальной стратегии проникновения на этот рынок. Мы имеем в виду такие стратегии, как *косвенный экспорт, прямой экспорт, лицензирование, совместные предприятия* и *прямые инвестиции* (рис. 21.2). Каждая последующая стратегия выхода на внешний рынок подразумевает повышение уровня ответственности, риска, контроля и потенциальной прибыли организации.

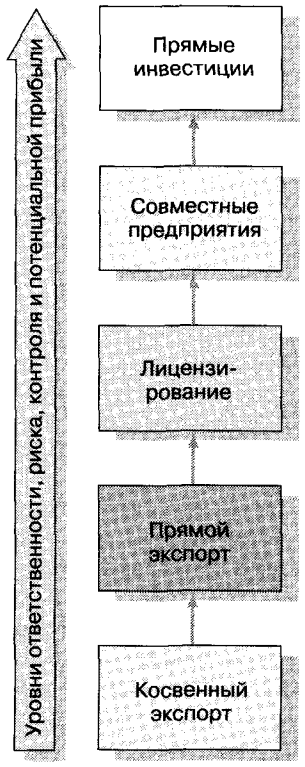


Рис. 21.2. Пять возможных стратегий выхода на международный рынок

ПРЯМОЙ И КОСВЕННЫЙ ЭКСПОРТ

Естественный способ выхода на зарубежный рынок — экспорт продукции. *Случайный* (нерегулярный) *экспорт* — пассивный вариант участия в международной торговле, когда компания выходит на внешний рынок время от времени, по своей инициативе или при получении иностранного заказа. *Активный экспорт* означает, что фирма принимает решение о расширении поставок товаров на конкретный рынок. В обоих случаях компания производит продукцию в своей стране, адаптируя ее в случае необходимости к специфическим требованиям зарубежного рынка.

Первый шаг к выходу на внешний рынок — *косвенный экспорт,* осуществляемый через независимых посредников. *Местный посредник-экспортер* покупает продукцию у производителя и затем продает ее за границу. *Местный агент-экспортер* ищет покупателей на внешнем рынке и договаривается о поставках, получая за это комиссионное вознаграждение. В эту же группу входят торговые компании. *Кооперативная организация* осуществляет поставки на внешний рынок от имени нескольких производителей и частично под их административным контролем. Часто используется производителями простейших продуктов — фруктов, орехов и т. д. *Экспортная фирма* руководит всей экспортной деятельностью компании-производителя за оговоренное вознаграждение.

Косвенный экспорт обладает двумя преимуществами. Во-первых, для его осуществления требуется меньше средств: отсутствует необходимость создания в организации экспортного отдела, который будет заниматься продажами за рубежом или устанавливать контакты с иностранными партнерами. Во-вторых, такой экспорт менее рискован, так как посредники действуют по своей инициативе, опираясь на знание конъюнктуры зарубежных рынков, и, как правило, совершают меньше ошибок.

Если руководство компании приняло решение о самостоятельном экспорте продукции, то инвестиции и риск несколько возрастают, однако уве-

личивается и потенциальная прибыль.[35] Существует несколько способов организации прямого экспорта.

- **Экспортный отдел или подразделение компании.** Экспортный отдел может представлять собой автономное подразделение, работающее как отдельный центр прибыли.
- **Зарубежный сбытовой филиал или дочерняя компания.** Сбытовой филиал осуществляет реализацию и распределение продукции, иногда на него возлагают функции хранения и продвижения товаров, демонстрационного и обслуживающего центров.
- **Торговые представители.** Компания использует своих торговых представителей, которые отправляются за границу для поиска зарубежных клиентов.
- **Иностранные дистрибьюторы или агенты.** Для организации продаж продукции компания обращается к зарубежным дистрибьюторам или агентам, которые могут быть наделены эксклюзивным или ограниченным правом представлять производителя в конкретной стране.

И при прямом, и при косвенном экспорте многие компании используют его как средство оценки ситуации, на основе которой может быть принято решение о строительстве производственного предприятия и начале выпуска продукции за рубежом. С развитием Интернета необходимость для компаний в обязательном посещении торгово-промышленных выставок отпала: глобальная сеть позволяет большим и малым компаниям представить свою продукцию зарубежным потребителям и дистрибьюторам, что называется, не выходя из дома.

Успешные компании используют свои веб-сайты для предоставления контента и услуг, адаптированных к местным условиям, своим наиболее привлекательным международным рынкам — в идеале, на местном языке. Нахождение бесплатной информации о торговой и экспортной деятельности никогда не было простым делом. Вот адреса нескольких источников, с которых можно начинать поиск.

Многие государственные учреждения, занимающиеся поддержкой экспортной деятельности, также имеют онлайновые ресурсы и позволяют фирмам заходить на свои веб-сайты.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

Лицензирование — один из самых простых способов организации международного маркетинга. Обычно лицензиар за вознаграждение или роялти предоставляет иностранной компании право использования своих производственных и торговых секретов, торговой марки или патента и таким образом при минимальном риске выходит на зарубежный рынок. Лицензиат же получает производственные знания и опыт или известный продукт (торговую марку).

Лицензирование имеет потенциальные недостатки. Так, компания-лицензиар не имеет возможности осуществлять строгий контроль деятельности лицензиата. Более того, успешная деятельность последнего ведет к упущенной выгоде у лицензиара. По окончании срока действия контракта компания может обнаружить, что «своими руками» создала себе конкурента. Чтобы избежать подобных метаморфоз, лицензиар практикует поставки каких-либо патентованных ингредиентов или компонентов, необходимых для производства товара (как это делает *Coca-Cola*). Но лучшая стратегия лицензиара — это лидерство в инновациях, которое ставит лицензиата в постоянную зависимость от него.

Существует несколько вариантов лицензионных соглашений. Гостиничные компании *Hyatt* и *Marriott* практикуют передачу *управления по контракту*, когда некая организация за определенное вознаграждение управляет их иностранными отелями. Соглашение такого типа особенно привлекательно, если управляющей компании предоставляется возможность в течение определенного периода выкупить некоторую долю в уставном капитале «объекта управления».

Другой способ входа на зарубежный рынок — *производство по контракту*, когда выпуск своей продукции компания поручает местным фирмам. Открывая супермаркеты в Мексике и Испании,

www.trade.gov	Управление международной торговли при Министерстве торговли США
www.exim.gov	Экспортно-импортный банк США
www.sba.gov	Управление по делам малого бизнеса США
www.bis.doc.gov	Бюро промышленности и безопасности, подразделение министерства торговли

торговая компания *Sears* заключала контракты на производство многих товаров с квалифицированными местными производителями. К недостаткам контрактного производства относится отсутствие у компании-заказчика возможности постоянного контроля производственного процесса и снижение потенциальной прибыли. Однако данная форма позволяет компании ускорить выход на зарубежный рынок, характеризуется низким уровнем риска и предполагает возможность создания совместного предприятия или выкупа производства.

Наконец, фирма может выйти на зарубежный рынок с помощью *франчайзинга* — развитой формы лицензирования. Продавец франшизы (франчайзер) предлагает покупателям (франчайзи) свою торговую марку и отлаженную производственную систему. Франчайзи со своей стороны вкладывают деньги во внедрение этой самой системы и выплачивают франчайзеру вознаграждение. Особенно успешно практикуют международный франчайзинг, учитывающий особенности местных рынков, такие американские компании, как *McDonald's, Ramada* и *Avis*.[36]

KFC Corporation

KFC — крупнейшая в мире сеть «куриных фастфудов», обслуживающая более 12 млн человек в 20 200 собственных или франчайзинговых отделениях в 109 странах мира, 75% которых находятся за пределами США. *KFC* известна во всем мире благодаря своему особому рецепту приготовления жареных цыплят, с использованием 11 трав и специй. Этот рецепт, придуманный более полувека тому назад полковником Харлендом Сандерсом, хранится в строжайшем секрете. История успеха *KFC* в Азии весьма поучительна:

- При выходе на японский рынок *KFC* столкнулась с рядом сложностей. Японцы считали предлагаемые блюда какими-то искусственными, «конвейерными» и вредными для здоровья. Чтобы завоевать доверие покупателей, *KFC* в своей рекламе стала рассказывать об основателе *KFC* полковнике Х. Сандерсе, выходце из Кентукки, о гостеприимстве южан, верности традициям и хорошей кухне. Рекламная кампания оказалась чрезвычайно успешной, и теперь *KFC* предлагает покупателям также бутерброды с жареной курятиной и жареным лососем, приправленные кунжутным и соевым соусом.
- В Китае *KFC* является крупнейшей, старейшей и самой популярной сетью ресторанов быстрого обслуживания. В этой стране компания также имеет свыше тысячи отделений. По данным опросов *A. C. Nielsen*, «KFC» считается в Китае самой популярной торговой маркой. В этой стране покупателям предлагается такое блюдо, как «Пекинский твистер» — сэндвич, подающийся аналогично знаменитой «пекинской утке», только вместо утки используется жареный цыпленок.

СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Иностранные инвесторы могут объединить усилия с местными предпринимателями и создать **совместное предприятие** (СП), в этом случае иностранная компания разделяет уставный капитал и контроль производства с местной компанией. Стремясь охватить новые географические и технологические рынки, *GE Money* — кредитное подразделение *GE* — рассматривает СП как одни из своих «самых мощных стратегических инструментов». Она уже создала СП с финансовыми институтами в Южной Корее, Испании, Турции и других странах.[37] На формирующихся рынках, особенно таких крупных стран, как Индия и Китай, также активно создаются новые СП.

Создание СП может быть необходимым или желательным по экономическим или политическим причинам. Возможно, иностранная компания испытывает недостаток финансовых, материальных или управленческих ресурсов для самостоятельной организации производства, или образование СП — непременное условие проникновения на рынок, поставленное правительством страны.

У СП есть и определенные недостатки. Партнеры могут разойтись во мнениях в отношении инвестиций, маркетинга, использования прибыли. Один из партнеров может пожелать инвестировать доходы в дальнейший рост предприятия, а другой захочет увеличить дивиденды акционеров. Более того, наличие СП нередко затрудняет для компании осуществление производственной и маркетинговой политики во всем мире по своему усмотрению.

Выгоды партнерства не обязательно ограничиваются ростом сбыта или улучшением доступа к каналам дистрибуции.Хорошие партнеры разделяют общие ценности бренда, которые помогают согласованно продвигать бренд на разных рынках. Например, приверженность *McDonald's* стандартизации блюд и обслуживания является одной из причин похожести ее ресторанов во всем мире. *McDonald's* тщательно отбирает своих

глобальных партнеров, отдавая предпочтение тем фирмам, которые способны неуклонно двигаться в заданном им направлении.

ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

И последняя форма выхода компании на зарубежный рынок — собственное сборочное или производственное предприятие. Иностранная компания может приобрести акции или контрольный пакет акций местной компании или же построить собственное производство «с нуля». *Cisco* не имела своего представительства в Индии до 2005 г., но затем открыла свою вторую штаб-квартиру в Бангалоре, чтобы воспользоваться благоприятными возможностями в самой Индии и в других странах региона, в частности в Дубае.[38]

Если зарубежный рынок оказывается достаточно крупным, новые производственные мощности дают компании определенные преимущества. Во-первых, она получает возможность использовать преимущества низкой стоимости рабочей силы, сырья и льгот, предоставляемых правительством зарубежной страны. Во-вторых, создание новых рабочих мест способствует формированию положительного имиджа компании в принимающей ее стране. В-третьих, поддерживая хорошие отношения с органами власти, покупателями, местными поставщиками и дистрибьюторами, компания адаптирует свою продукцию к потребностям локального рынка. В-четвертых, фирма полностью контролирует инвестиции и проводит производственную и маркетинговую политику, наилучшим образом отвечающую ее долгосрочным целям. В-пятых, компания обеспечивает себе выход на рынок и в том случае, когда принимающая сторона настаивает на том, чтобы производимые в ней товары выпускались с использованием отечественных компонентов.

Основной недостаток практики прямых инвестиций заключается в том, что компания не застрахована от ухудшения рыночных условий, девальвации валюты или экспроприации собственности в случае каких-либо политических потрясений. Сокращение производства или прекращение деятельности фирмы приводит к существенным издержкам, поскольку принимающая страна может потребовать выплаты крупного выходного пособия для работников закрывающегося предприятия.

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ

Компаниям, работающим на внешних рынках, приходится приспосабливать маркетинговую стратегию к местным условиям.[39] Некоторые из них придерживаются политики глобальной *стандартизации маркетинга-микс* — товара, продвижения и каналов распределения, что сулит снижение издержек. Некоторые преимущества и недостатки стандартизации маркетинговой программы приведены в табл. 21.2. На другом «полюсе» находятся компании, считающие более вы-

Таблица 21.2

Преимущества и недостатки глобального маркетинга

Преимущества
Эффект масштаба на производстве и в распределении
Ниже затраты на маркетинг
Рыночная власть и охват
Единство имиджа торговой марки
Способность реализовывать новые идеи быстро и эффективно
Единство маркетинговой практики
Недостатки
Различия в потребностях, желаниях потребителей, характере использования товаров
Различия в реакции потребителей на элементы маркетинга-микс
Различия в разработке товаров и торговых марок и в конкурентной среде
Различия в правовой среде
Различия в среде маркетинговых организаций
Различия в административных процедурах

годным адаптированный маркетинг-микс, когда производитель подстраивает свою маркетинговую программу под каждый конкретный рынок.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ

Развитие Интернета, стремительное распространение кабельного и спутникового телевидения, создание глобальных телекоммуникационных сетей действительно ведут к конвергенции образа жизни. «Унификация» потребностей и желаний ведет к образованию глобальных рынков стандартизованных товаров (потребителями здесь выступают главным образом молодые представители среднего класса). Как шутят некоторые экономисты, после своего приобретения компанией *VW* чешский автопроизводитель *Skoda* использовала полученные инвестиции на улучшение качества и имиджа своей продукции и на создание доступных по цене автомобилей для зарубежных покупателей с низкими доходами.[40]

В то же время между потребителями на разных рынках сохраняются значительные различия.[41] Средний возраст населения Индии и Китая составляет 25 лет, а в Японии, Германии и Италии — 43 года. В ходе одного опроса две трети американских потребителей заявили, что их больше волнует получение нужного бренда, чем наилучшая цена, а в России и Индии доля таких респондентов составила 80%.[42] Рассмотрим следующие факты о потреблении различных напитков.[43]

- В США потребление прохладительных напитков составляет 760 порций объемом 250 мл в год — самый высокий показатель в мире. Мексиканцы потребляют 674 такие порции, бразильцы — 315, россияне — 149 и китайцы — 39.
- Что касается пива, то в Европе безусловным лидером является Чехия с показателем 81,9 л на душу населения в год; одно из последних мест по этому показателю занимает Норвегия — 40,3 л.
- По потреблению вина первое место в Европе занимает Португалия — 33,1 л на душу населения в год; в Финляндии этот показатель гораздо меньше — всего 9,9 л.

Между странами могут существовать и явные культурные отличия.[44] г. Хофстеде выделяет четыре характеристики культуры, по которым могут различаться страны:[45]

1. **Индивидуализм или коллективизм.** В коллективистских обществах, например в Японии, статус человека определяется скорее социальной системой, нежели индивидуальными достижениями.
2. **Короткая или длинная дистанция власти.** Страны с длиной дистанцией власти, как правило, оказываются менее эгалитарными.
3. **Мужественность или женственность.** То, в какой мере в культуре доминируют напористые мужчины либо заботливые женщины.
4. **Слабое или сильное избежание неопределенности.** То, насколько люди толерантны или не склонны к риску.

Различия в поведении потребителей, а также исторические традиции каждой страны вынуждают фирмы по-разному позиционировать свои бренды на разных рынках.[46]

- Пиво «Heiniken» предлагается в США с премиальной наценкой, а у себя на родине в Голландии относится к средней ценовой категории.
- Автомобили «Honda» символизируют скорость, молодость и энергичность в Японии, а в США — качество и надежность.
- «Toyota Camry» считается идеально подходящей среднему классу в США, а в Китае считается дорогой и престижной машиной, хотя различия в исполнении для этих двух рынков крайне незначительны.

АДАПТАЦИЯ МАРКЕТИНГА

Из-за всех этих различий большинству товаров требуется хотя бы минимальная адаптация. Вместо того чтобы слепо переносить товар в другую страну «как есть», компании следует проанализировать следующие элементы и выделить среди них те, которые при адаптации могут принести больше дохода, чем расходов:

- Функции товара.
- Название торговой марки.
- Маркировка.
- Цвет.
- Исполнение рекламы.
- Материалы.
- Цены.
- Стимулирование сбыта.
- Темы рекламы.
- Средства рекламы.

Наилучшие глобальные бренды сохраняют верность своей основной теме, но отражают раз-

личия в поведении потребителей, силы конкуренции и правовые или политические особенности каждой страны.[47] Наиболее разумный совет маркетологам глобальных брендов звучит следующим образом: «Думайте глобально, действуйте локально». Действуя в таком духе, *HSBC* позиционировала себя как «мировой локальный банк». В качестве еще одного примера рассмотрим *McDonald's*.[48]

McDonald's

McDonald's разрешает странам и регионам адаптировать интерьер и меню к местным условиям. В Китае вместо жареного картофеля в меню «Happy Meals» используется кукуруза; в некоторых американских ресторанах предлагаются фруктовые смеси; а во Франции и Австралии интерьеры ресторанов *McDonald's* напоминают интерьеры кафе *Starbucks*. В Индии вместо «BigMac» с говядиной подается «Maharaja Mac» с бараниной, а вегетарианцам предлагаются сырные рулеты и картофельные лепешки. В городах, страдающих от дорожных пробок, таких как Манила, Тайбей, Джакарта и Каир, *McDonald's* доставляет заказанную еду на велосипедах.

Маркетологи должны быть уверены в том, что их усилия находят отклик в сердцах потребителей на любом рынке (см. «Памятка маркетолога: десять заповедей глобального брендинга».)

СТРАТЕГИИ ГЛОБАЛЬНОГО ТОВАРА

Разработка стратегий глобального товара требует знания типов товаров и услуг, легко поддающихся стандартизации, а также подходящих стратегий адаптации.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ ТОВАРА. Одним товарам для вывода на зарубежные рынки требуется меньшая адаптация, чем другим. В то время как зрелые товары имеют свои истории и особые позиции на разных рынках, знания потребителей о новых товарах везде оказываются практически одинаковыми, потому что восприятие этих товаров еще только предстоит сформировать. Многие ведущие интернет-бренды — Google, eBay. Amazon.com — быстро добились успеха на зарубежных рынках.

Дорогие, престижные товары также выигрывают от стандартизации, потому что способы продажи качества и престижности одинаковы в большинстве стран. Однако производителям продуктов питания и напитков приходится мириться с существенными различиями вкусов в разных странах мира. Факторы культуры и благосостояния населения влияют на то, насколько быстро новые товары завоевывают позиции в стране, хотя со временем скорости распространения новых товаров в разных странах становятся приблизительно одинаковыми.[49]

Компания может по-разному представлять свои продукты на разных рынках. *IBM* использует два подхода к продвижению своих услуг: так как клиенты в США часто стремятся к экономии средств, то компания старается помогать им сокращать издержки; клиентам с развивающихся рынков, стремящихся быстрее провести модернизацию и догнать другие страны, *IBM* помогает развивать технологическую инфраструктуру. В своем бизнесе, связанном с производством медицинской техники, *Philips* изготавливает высококачественное дорогое оборудование для развитых рынков, а менее дорогие изделия с базовым набором функциональных возможностей предназначаются для рынков развивающихся стран.[50]

СТРАТЕГИИ АДАПТАЦИИ ТОВАРА. У. Киган выделяет пять различных стратегий адаптации товара и его продвижения на зарубежном рынке (рис. 21.3).[51] Мы рассмотрим товарные стратегии в этом разделе, а стратегии коммуникаций — в следующем.

Продвижение	Товар: Товар без изменений	Адаптированный товар	Разработка нового товара
Продвижение без изменений	Прямое расширение	Адаптация товара	Создание товара
Адаптированное продвижение	Адаптация коммуникаций	Двойная адаптация	

Рис. 21.3. Стратегии адаптации и продвижения товара на внешних рынках

ПАМЯТКА маркетолога

Десять заповедей глобального брендинга

Для многих компаний глобальный брендинг представляет одновременно великое благо и величайшее зло. Программа глобального брендинга позволяет сократить суммарные маркетинговые затраты, достичь эффекта масштаба на производстве, обеспечивает источник долгосрочного роста. Однако упустить из виду важные отличия в поведении потребителей и/или конкурентной среде разных стран проще простого, а последствия могут быть непоправимыми. Предлагаем вашему вниманию некоторые рекомендации по сохранению многих преимуществ глобального брендинга одновременно с минимизацией его потенциальных недостатков:

1. **Изучите сходства и отличия в мире глобального брендинга.** Международные рынки отличаются подходами к брендингу, поведением потребителей, активностью конкурентов, законодательными ограничениями и т. д.
2. **Не сокращайте процесс брендинга.** Развитие торговой марки на новом рынке должно идти снизу вверх, как в стратегическом (сначала создается осведомленность о марке, а затем ее имидж), так и в тактическом плане (создание источников марочного капитала на новом рынке).
3. **Создайте маркетинговую инфраструктуру.** Компания может либо построить маркетинговую инфраструктуру «с чистого листа», либо приспособиться к сформировавшимся в стране принципам маркетинговой деятельности.
4. **Применяйте интегрированные маркетинговые коммуникации.** На зарубежных рынках компания должна использовать не только рекламу, но и другие формы продвижения.
5. **Создавайте марочные партнерства.** У большинства глобальных брендов на отдельных рынках есть маркетинговые партнеры. Партнеры помогают компании расширять систему распределения, увеличивать прибыльность и добавленную ценность.
6. **Ищите баланс стандартизации и кастомизации.** Некоторые элементы маркетинговой программы (упаковка, название торговой марки) могут быть стандартизованы, другие, наоборот, требуют значительной индивидуализации (каналы распределения, например).
7. **Ищите баланс глобального и локального контроля.** Компания должна стремиться к балансу глобального и локального контроля в организации и распределять права приятия решений между глобальными и местными менеджерами.
8. **Устанавливайте действенные правила.** Необходимо разработать определение торговой марки и правил, таких чтобы маркетологи в любой момент времени знали, чего им следует ожидать и что делать. Позиционирование, реклама бренда — все это должно осуществляться по строго определенным правилам.
9. **Внедрите глобальную систему оценки марочного капитала.** Система оценки марочного капитала состоит из ряда исследовательских процедур, направленных на своевременный сбор точный и практичной информации, с помощью которой специалисты по маркетингу смогут принимать наилучшие краткосрочные тактические и долгосрочные стратегические решения.
10. **Помните об элементах торговой марки.** Качественный дизайн и использование элементов торговой марки (названия и прочих атрибутов бренда) — ценнейшие источники марочного капитала на любом рынке планеты.

Источник: адаптировано из Kevin Lane Keller, Sanjay Sood, «The Ten Commandments of Global Branding», *Asian Journal of Marketing* 8, no. 2 (2001): 97–108.

Прямое расширение означает предложение внешнему рынку оригинального товара без каких-либо изменений. Оно весьма эффективно в торговле фотоаппаратами, бытовой электроникой, различным производственным оборудованием. Однако нам известно множество примеров настоящих катастроф, которые терпели на внешних рынках весьма успешные продукты. Компания *Campbell's Soup* потеряла на английском рынке $30 млн, поскольку британские потребители никак не могли взять в толк, почему дорогой концентрированный суп из маленьких жестяных банок необходимо разбавлять водой. Прямое распространение привлекательно и тем, что оно не требует дополнительных затрат на НИОКР, переоснащения производства или изменения способов продвижения. В то же время с точки зрения долгосрочных перспектив подобная экономия может дорого обойтись компании.

Адаптация товара подразумевает изменение продукции в соответствии с условиями конкретной страны и предпочтениями местных потре-

бителей. Существует несколько уровней адаптации:

- Компания может производить *региональную версию* своего товара (например, западноевропейское исполнение). Так, финские сотовые телефоны «Nokia» серии 6100 адаптированы к требованиям каждого крупного рынка. В Азии, где существует проблема набора текста с клавиатуры, аппарат оснащался простой системой распознавания речи и имел более громкий звонок, который можно расслышать на шумных улицах городов.
- Компания может выпускать модели, предназначенные *для конкретной страны. Kraft* выпускает кофе в разных вариациях: для англичан (которые пьют кофе с молоком), для французов (которые предпочитают черный кофе) и для латиноамериканцев (их любимый кофе — с цикорием).
- Производитель может адаптировать свой продукт к определенному *городу* — например, пиво для Мюнхена или Токио.
- Фирма может производить специальные модели товара *для розничной торговли* — один сорт кофе для швейцарских магазинов *Migros*, другой — для магазинов *Cooperative* (обе торговые сети — швейцарские).

Некоторым компаниям адаптация к местным условиям далась нелегко. Сразу после открытия близ Парижа парка развлечений «Euro Disney» (произошло это в 1992 г.) на компанию посыпались обвинения в американском культурном империализме. Некоторые французские обычаи — к примеру, подавать к еде вино — были попросту проигнорированы. Как сказал один из руководителей «Euro Disney»: «Когда мы только открывались, всем казалось, что поскольку это "Disney", больше ничего и не нужно: имя говорит само за себя. Теперь-то мы понимаем, что гостей надо встречать так, как они к тому привыкли». Парк был переименован в «Disneyland Paris» и в итоге стал крупнейшим местом паломничества туристов в Европе, опередив по популярности Эйфелеву башню. А все благодаря тому, что французскому «Диснейленду» придали французский же колорит.[52]

Изобретение товара означает разработку нового продукта и осуществляется в двух формах. **Обратное изобретение** — это продвижение устаревшей, но прекрасно приспособленной к требованиям зарубежного рынка модели продукции. Американская компания *National Cash Register* предложила латиноамериканскому и африканскому рынкам свою старую модель кассового аппарата с механическим приводом, вдвое дешевле современных моделей, — и товар «пошел».

Прогрессивное изобретение — это создание нового товара, отвечающего потребностям покупателей из какой-либо страны. Так, в слаборазвитых странах существует огромная потребность в дешевых и богатых протеинами продуктах, и компании *Quaker Oats, Swift, Monsanto* разрабатывают для них новые марки товаров и проводят специальные рекламные кампании.

При выпуске товаров и услуг на мировой рынок некоторые элементы торговых марок необходимо менять.[53] Ведь даже само имя бренда при буквальном переводе может вызывать негативные ассоциации.[54] Компания *Clairol*, производитель товаров для ухода за волосами, представила в Германии щипцы для завивки «Mist Stick» (игра слов: «Mist Stick» можно перевести как «волшебная палочка» и читать как «must stick» — «должно держаться») и в скором времени узнала, что на немецком сленге «mist» означает «навоз». Естественно, покупать «навозную палочку» никто не стал. То же самое касается слоганов и рекламных заголовков: [55]

- Слоган пивоваренной компании *Coors* «Turn it loose» («Дай себе волю», «Расслабься») на испанском языке превратился в «Страдай от диареи».
- Рекламное обещание одного хозяйственного мыла отмыть «даже самые грязные руки» во франкоязычном Квебеке превратилось в «мыло для интимных мест».
- Рекламный заголовок производителя цыплят *Perdue*, звучащий на языке оригинала как «It takes a tough man to make a tender chicken» («Чтобы приготовить нежного цыпленка, нужен сильный мужчина») на испанском выглядит гораздо интереснее: «Чтобы курочка приготовилась, мужчина должен быть возбужден».
- А как понять перевод слогана для пылесосов шведской компании *Electrolux* на английский: «Ничто не сосет так, как *Electrolux*»?

Некоторые известные ошибки в этой области описаны в табл. 21.3.

не принимает во внимание различия в издержках производства между странами. К тому же может возникнуть ситуация, когда перекупщики будут приобретать напиток в том регионе, где он продается дешевле, и отправлять его туда, где он дороже.[64]

3. Установление цены на основе издержек в каждой стране. *PepsiCo* могла бы определять цену как сумму издержек плюс стандартная наценка. Однако такая политика вынудит компанию покинуть рынки, на которых производственные затраты слишком высоки.

Распространение Интернета также способствует сокращению разницы в ценах на различных рынках. Торговля через сеть делает цены «прозрачными», так как покупатели могут легко выяснить цену данного товара в разных странах. Возьмем, к примеру, онлайновые учебные курсы. Стоимость одного дня обучения в США, Франции или, скажем, Таиланде может различаться очень сильно, в то время как цена одного дня онлайнового тренинга должна быть примерно одинаковой.

Другая серьезная проблема глобального ценообразования состоит в том, что страны с излишками производственных мощностей, с валютой, имеющей низкую покупательную способность, крайне нуждающиеся в экспорте своих товаров, прибегают к снижению цен и девальвации своей валюты. В таких регионах работа транснациональных корпораций затруднена, поскольку потребители отказываются платить высокие цены за продукцию иностранных поставщиков. Впрочем, выход может быть найден и в этой ситуации.

Вот как поступала *IKEA* для успешной конкуренции на дешевом китайском рынке.[65]

IKEA

IKEA использовала низкие цены для проникновения на быстрорастущий китайский рынок мебели и закрепления на нем. Когда эта шведская компания открыла свой первый мебельный магазин в Пекине в 2002 г., то цены в нем были гораздо ниже стандартных цен *IKEA*. Ведь снижение цен было единственным способом, позволявшим заманить в магазин бережливых китайских покупателей. Западные бренды в Китае обычно оценивают свои товары, такие как косметика и спортивная обувь, на 20–30% дороже, чем на других рынках, чтобы компенсировать высокие налоги на импорт и придать своим товарам особый статус. Продавая в китайских магазинах товары китайского производства, *IKEA* могла устанавливать цены на 70% ниже их обычного уровня за пределами Китая. Хотя *IKEA* приходится по-прежнему держать низкие цены, она продолжает открывать свои новые магазины в разных китайских городах.

ТРАНСФЕРТНЫЕ ЦЕНЫ. С немалыми проблемами сталкиваются и компании, практикующие **трансфертные цены** (т. е. цены, используемые при обмене продукцией между различными подразделениями компании) для заграничных дочерних компаний. Если компания устанавливает высокие трансфертные цены, ей приходится выплачивать высокие импортные пошлины, хотя, с другой стороны, налог на прибыль дочерней компании в принимающей стране уменьшается. В том случае, когда организация устанавливает низкие трансфертные цены, данная практика нередко рассматривается как **демпинг** (цена на товар ниже издержек его производства или ниже уровня, сложившегося на домашнем рынке, устанавливается с целью проникновения на рынок или расширения рыночной доли).

Когда Министерство торговли США находит доказательства демпинга, оно имеет право установить повышенную пошлину на продукцию «провинившейся» компании. Поэтому правительства следят за тем, чтобы национальные производители не допускали злоупотреблений, нередко принуждая компании устанавливать экспортные цены на уровне цен конкурентов на аналогичные товары. Когда министерство торговли США обнаружило, что экспортеры и производители из Китая продают на американском рынке автомобильные покрышки намного ниже справедливой рыночной цены, оно наложило пошлину от 11 до 52% на четырех китайских производителей покрышек и установило среднюю пошлину в 25% для 23 других производителей этой продукции.[66]

СЕРЫЙ РЫНОК. Настоящим бедствием для многих транснациональных компаний становится **«серый» рынок**, когда один и тот же марочный товар продается по разным ценам в разных странах. Перекупщики из страны с низкими ценами находят пути, чтобы продать такой товар в стране с высокими ценами, и зарабатывают на этом. Нередко зарубежные дистрибьюторы компании-поставщика закупают товара больше, чем они способны реализовать на своем рынке, чтобы сыграть на разнице цен в различных странах.

Исследования показывают, что доходы «серого» рынка составляют миллиарды долларов в год

и достигают 8% от глобальных продаж IT-товаров, оцениваемых в $725 млрд. Из-за существования серого рынка производители IT-товаров ежегодно теряют до $10 млрд прибыли.[67]

Серые рынки порождают «проблему безбилетников», делая инвестиции легальных дистрибьюторов в поддержку товаров производителей менее продуктивной, а избирательные системы дистрибуции более интенсивными. Они подрывают отношения дистрибьюторов с производителями, снижают воспринимаемую ценность бренда производителя и нарушают целостность канала дистрибуции. Они могут даже создать риски для потребителей, если товар, который потребители покупают как новый, в действительности оказывается поврежденным, устаревшим, не имеющим гарантии или контрафактным.

Транснациональные корпорации пытаются бороться с «серым» рынком, контролируя дистрибьюторов, повышая в известных случаях отпускные цены или, в зависимости от условий того или иного рынка, изменяя характеристики товара или гарантии обслуживания.[68] В 2004 г. *3Com* отсудила $10 млн у нескольких канадских компаний, которые обменным путем получили у нее большие скидки на сетевое оборудование стоимостью в миллионы долларов. По заверениям покупателей, на деле оказавшихся перепродавцами, техника предназначалась для одной американской компании, разрабатывающей обучающее программное обеспечение, и должна была отправиться в Китай и Австралию, а на самом деле она вернулась в США.

Одно исследование показало, что деятельность серого рынка подавляется наиболее эффективно, когда штрафы оказываются серьезными, а производители имеют возможность выявлять нарушения или назначать наказание.[69]

КОНТРАФАКТНЫЕ ТОВАРЫ. Назовите популярный бренд, и с высокой вероятностью окажется, что где-то в мире продается его контрафактная версия.[70] Общая стоимость контрафактной продукции оценивается более чем в $1 трлн. Управление по делам таможни и охраны границ США арестовало в 2009 г. контрафактных товаров на $260 млрд. Главными нарушителями оказались Китай (81%) и Гонконг (10%), а самым популярным поддельным товаром была обувь (38%).[71]

Подделки лишают большой доли прибыли такие бренды предметов роскоши, как *Hermes, LVMH, Moet Henessy, Louis Vuitton* и *Tiffany*, но откровенно некачественный контрафакт может угрожать жизни людей. Сотовые телефоны с поддельными аккумуляторами, тормозные колодки из прессованных некондиционных материалов и контрафактные детали самолетов способны стать причиной серьезных несчастий. Уязвимым оказывается практически каждый товар. Как заметил один консультант по борьбе с контрафактом: «Если вы можете это сделать, то они могут это подделать». Борьбе с контрафактом не видно конца; по оценкам экспертов, новая система защиты может проработать всего несколько месяцев, после чего мошенники начнут продавать свои подделки снова.[72]

Широкие возможности Интернета также порождают проблемы. После обследования нескольких тысяч товаров *LNMH* установила, что 90% изделий от *Louis Vuitton* и *Christian Dior*, продававшихся на eBay, были подделками. Производители используют специальные компьютерные программы, выявляющие подделки и автоматически посылающие предупреждение нарушителю без вмешательства человека. *Acushnet*, производитель клюшек и мячей для гольфа «Titleist», в течение одного дня закрыл 75 аукционов поддельного спортивного снаряжения с помощью всего одного клика.[73]

Такие программы обнаружения контрафакта в Интернете осуществляют поиск имен доменов, сходных с названиями настоящих брендов, и тех неавторизованных веб-сайтов, которые размещают изображения торговых марок и логотипы известных фирм на своих главных страницах. Кроме того, эти программы ищут такие ключевые слова, как «дешевый», «уцененный» и «аутентичный», а также те цвета, в которых фирменные товары никогда не выпускались, и цены, которые оказываются слишком низкими.

СТРАТЕГИИ ГЛОБАЛЬНОЙ ДИСТРИБУЦИИ

Очень многие американские производители считают, что после того, как товар оказался за заводскими воротами, их работа заканчивается, хотя кому, как не им, необходима информация о движении товара по каналам распределения. Другими словами, компания, работающая на внешнем рынке, должна иметь четкое представление обо всех участниках каналов распределения товара вплоть до конечных пользователей.

ПРОНИКНОВЕНИЕ В КАНАЛ. На рис. 21.4 представлены основные связи между производителем и конечными покупателями. Эту связь

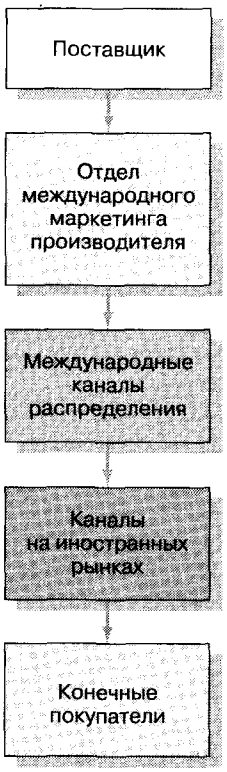


Рис. 21.4. Каналы распределения в международном маркетинге

обеспечивают: во-первых, *отдел международного маркетинга производителя,* принимающий решения о каналах распределения и других составляющих маркетинга-микс; во-вторых, *международные каналы распределения,* по которым товар доставляется от границы до границы. Решения, связанные с маркетинговыми каналами, предусматривают определение типов посредников (агенты, торговые компании), способов транспортировки (по воздуху, морю), финансирования и договоренности о разделении риска. В-третьих, *каналы внутри иностранного государства,* по которым товары перемещаются от пункта поступления до конечных покупателей и пользователей.

Когда транснациональные компании приходят в новые для себя страны, они предпочитают иметь дело со знающими местный рынок дистрибьюторами. Однако впоследствии между партнерами часто возникают разногласия.[74] Как правило, зарубежная компания обвиняет дистрибьютора в отсутствии инвестиций в рост, несоблюдении ее политики, отказе от обмена информацией. Дистрибьютор, в свою очередь, негодует по поводу недостаточной корпоративной поддержки, невыполнимых целей, непонятных правил работы. Транснациональная компания должна выбирать надежных дистрибьюторов, вкладывать в них деньги и согласовывать с ними цели.[75]

РАЗЛИЧИЯ В КАНАЛАХ. Национальные различия в каналах распределения могут быть весьма значительными. В Японии компаниям приходится сталкиваться, возможно, с наиболее сложной системой дистрибуции в мире. Сначала компания продает товар генеральному оптовому торговцу, который перепродает его дистрибьютору данного типа товаров. Тот, в свою очередь, реализует товар специализированному оптовику, поставляющему его региональным оптовым компаниям. Последние сбывают продукцию местным оптовым торговцам, которые реализует его магазинам. В итоге конечная цена товара для потребителей превышает отпускную цену производителя в 2–3 раза. Если же компания будет поставлять свой товар в тропическую Африку, она продаст его оптовому импортеру, который реализует его нескольким оптовикам, которые перепродадут товар работающим на местных рынках мелким торговцам (по большей части женщинам).

Другое различие заключается в объемах и характере розничной торговли различных стран. В то время как в США господствуют крупные розничные торговые сети, в большинстве других стран розничная торговля находится в руках небольших независимых торговцев. В Индии миллионы розничных торговцев продают товары в маленьких магазинчиках или просто на рынках. Их наценки весьма высоки, однако местные обычаи предусматривают возможность торга, и реальная цена оказывается гораздо ниже первоначально запрашиваемой. Доходы населения ограничены, и потребители совершают ежедневные покупки в небольших количествах — таких, чтобы можно было донести домой или увезти на велосипеде. В большинстве домохозяйств отсутствуют возможности длительного хранения товаров — нет холодильников. Затраты на упаковку удерживаются на низком уровне, чтобы сохранить низкие цены. В Индии сигареты часто покупаются поштучно. Разделение крупных партий на более мелкие по-прежнему остается важной функцией посредников, продлевающей жизнь состоящим из множества звеньев цепочкам распределения, которые являются основным препятствием увеличению крупномасштабной розничной торговли в развивающихся странах.

Некоторые компании ошибочно адаптировали стратегии развития инфраструктуры, которые когда-то имели критическое значение для их успеха, и затем с горечью обнаруживали, что проведенные изменения подрывали конкурентное преимущество бренда. Первоначально *Dell Computers* отказалась в Европе от своей стратегии прямого распределения в пользу использования традиционной сети розничных каналов — и получила неудовлетворительные результаты. Игнорируя заявления некоторых экспертов о том, что модель прямой дистрибуции никогда не будет работать в Европе, *Dell* вернулась к схему прямых продаж: усилиями новой команды менеджеров она осуществила повторный вывод на европейский рынок линии своих ПК, используя модель, впервые опробованную в США, и добилась заметного успеха.

Все чаще на новые глобальные рынки устремляются ритейлеры, предоставляя фирмам возможности продавать сваю продукцию во многих странах и бросая вызов местным дистрибьюторам и розничным торговцам.[76] Французская сеть *Carrefour*, немецкая *Metro* и британская *Tesco* уже закрепили за собой статус глобальных компаний. Но некоторые из самых успешных в мире ритейлеров добились за рубежом далеко не однозначных результатов. Несмотря на согласованные усилия и первоначальные успехи в Латинской Америке и Китае, *Wal-Mart* была вынуждена уйти с рынков Германии и Южной Кореи.

ВЛИЯНИЕ СТРАНЫ ПРОИСХОЖДЕНИЯ

На современном глобальном рынке с его тесными взаимосвязями и высокой конкуренцией власти стран и отдельных компаний задумываются над тем, как на принятии решений потребителями, частными и организационными, сказываются установки и мнения о различных странах-производителях. *Восприятие страны происхождения* — это мысленные ассоциации и убеждения, активизируемые при упоминании соответствующей страны. Властям стран хотелось бы укрепить имидж своих государств, дабы, во-первых, помочь своим экспортерам и, во-вторых, привлечь импортеров и иностранных инвесторов. Фирмы же стараются использовать влияние страны происхождения «по максимуму», с тем чтобы продать как можно больше товаров и услуг.

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА СТРАНЫ

Теперь власти уже понимают, что имидж городов и стран оказывает влияние не только на туризм, но и на коммерцию. Привлечение иностранных компаний — это большой плюс для местной экономики, новые рабочие места, улучшение инфраструктуры. Имидж может также помогать продавать товары. Для первой глобальной рекламной кампании своих дорогих машин «Infifnity» *Nissan* решила обратиться к своим японским корням и вызываемым ими ассоциациям.[77]

Многие страны продвигаются точно так же, как обычные бренды.[78] Новая Зеландия разработала несколько согласованных маркетинговых кампаний для продажи своих товаров за рубежом и для привлечения туристов посредством демонстрации им потрясающих пейзажей, послуживших естественной площадкой для съемок кинотрилогии «Властелин колец». Обе эти кампании подкрепляли имидж Новой Зеландии как страны с прекрасной экологией и красивой природой.[79]

Другой фильм повлиял на имидж одной страны совершенно иным образом. Хотя Казахстан вполне может гордиться своими размерами, богатыми запасами полезных ископаемых и быстрыми темпами модернизации, ироничный документальный фильм британского комика Саши Коэна «Borat» представлял страну в весьма неприглядном свете. Как заметило одно официальное лицо, «единственный правдивый факт в этом фильме — это правильное указание географического положения Казахстана». К счастью, этот ироничный фильм привлек внимание к стране и резко увеличил поток туристов, желавших познакомиться с ней поближе.[80]

С течением времени отношение к стране может меняться. До Второй мировой войны Япония славилась чем угодно, только не качеством. Успех *Sony, Honda, Toyota* и других японских компаний изменил мнение людей в другую сторону. Финляндия, отталкиваясь в том числе от глобального успеха *Nokia*, провела кампанию, в которой представляла себя как центр высокотехнологичных инноваций.[81]

Текущие события также могут влиять на имидж страны. Вследствие массовых беспорядков, вызванных принятием правительством Греции программы жесткой экономии, поток туристов в эту страну снизился на 30%.[82]

ВОСПРИЯТИЕ СТРАНЫ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Глобальные компании знают, что люди поразному относятся к товарам и торговым маркам из разных стран.[83] Восприятие страны происхождения может влиять на принятие решения потребителей как напрямую, так и косвенно. Это восприятие может играть роль фактора при принятии решения о покупке того или иного товара, а может влиять и на другие факторы («если вещь сделана во Франции, она должна быть стильной»). Уже сам факт того, что торговая марка воспринимается успешной на мировом уровне, может вызывать уважение и доверие к ней.[84] В ходе исследований установлено следующее:[85]

- Люди, как правило, этноцентричны и предрасположены благоприятно относиться к товарам, произведенным в их родной стране (если только это не развивающаяся страна).
- Чем благоприятнее имидж страны, тем более заметной должна быть бирка со словами «Сделано в...».
- Влияние страны происхождения зависит от типа товара. Потребителям важно, где сделан автомобиль, но почти безразлично, где произведено моторное масло.
- Определенные страны считаются «специалистами» по производству определенных товаров: Япония известна своими автомобилями и бытовой электроникой, США — высокотехнологичными инновациями, прохладительными напитками, игрушками, сигаретами и джинсами, Франция — вином, парфюмерией и предметами роскоши.
- Иногда восприятие страны происхождения может распространяться на все выпускаемые в этой стране товары. Так, китайские потребители из Гонконга воспринимают американские товары как престижные, японские — как инновационные, а китайские — как дешевые.

К вопросу восприятия страны происхождения следует подходить как с внутренней, так и с внешней точки зрения. На внутреннем рынке за восприятием страны происхождения могут стоять патриотические и ностальгические чувства потребителей. По мере развития торговли люди могут рассматривать определенные бренды как важные символы собственного культурного наследия и индивидуальности. Патриотизм, к слову, используется в качестве основной идеи маркетинговых стратегий очень часто. Однако патриотические призывы в принципе не уникальны, к тому же здесь велика опасность злоупотребления, особенно в периоды экономических или политических кризисов. Многие мелкие фирмы демонстрируют гордость своим провинциальным происхождением и верность местным традициям. Чтобы быть успешными, таким фирмам действительно нужно иметь прочные корни в конкретном месте и предлагать привлекательные товары и услуги.[86]

В некоторых случаях потребители в самом деле не знают страну происхождения торговой марки — либо потому, что марку действительно нельзя «приписать» к какой-либо конкретной стране, либо потому, что ее истинное происхождение малоизвестно. Проводимые в США опросы показывают: многие американские потребители считают «Heineken» немецкой маркой, а «Nokia» — японской (хотя на самом деле первая из Голландии, вторая из Финляндии). Мало кто знает, что «Häagen-Dazs» и «Estée Lauder» — это первоначально американские бренды.

С развитием аутсорсинга и переводом производства за рубеж становится все труднее понять, какая же страна в действительности изготовила тот или иной товар. Лишь 65% комплектующих «Ford Mustang» изготавливаются в США или Канаде, а «Toyota Sienna» собирается в Индиане и на 90% обеспечивается узлами и деталями местного производства. Зарубежные автопроизводители направляют деньги в Северную Америку, инвестируя в создание заводов и дилерских сетей, а также проектных и исследовательских центров. Но что делает товар более «американским», — наличие более высокой доли комплектующих, произведенных в Северной Америке, или создание в Северной Америке большего числа рабочих мест? Использование каждого из этих критериев по отдельности может привести к совершенно разным выводам.[87]

Многие бренды прошли долгий путь прежде, чем смогли органично вплестись в культурную ткань своих зарубежных рынков. Говорят, одна японская девочка, приехав с родителями в туристическую поездку в США, так прокомментировала увиденное: «Смотрите, у них тоже есть “Coca-Cola”!» Для нее «Coca-Cola» была истинно японским брендом.

Даже когда имидж самих США серьезно страдал, репутация американских брендов оставалась высокой. Одно исследование показало, что 70% потребителей в развивающихся странах, от Аргентины до Объединенных Арабских Эмиратов, считали местные товары не такими же хорошими, как товары иностранного производства.[88] В Саудовской Аравии фасованный сыр «Kraft», картофельные чипсы» Lay's» и рестораны *McDonald's* считаются ведущими брендами в своих категориях. Как сказал один маркетолог, «независимо от всех тех проблем, с которыми мы сталкиваемся как страна, на нас по-прежнему смотрят как на потребительскую столицу мира».[89]

Для того чтобы закрепиться на новом для себя рынке, компания может использовать стратегию рыночных ниш. *Haier*, ведущий китайский производитель холодильников, стиральных машин и кондиционеров, выходит на американский рынок, привлекая студентов колледжей: у последних в почете мини-холодильники «Haier», которые продаются в *Wal-Mart* и многих других магазинах. В дальнейшем компания планирует расширить ассортимент, предложив такие товары, как плоскопанельные телевизоры и специальные холодильники для вина.[90]

РЕШЕНИЕ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА

Управление международной маркетинговой деятельностью может принимать одну из трех форм: экспортный отдел, международное подразделение или глобальная организация.

ЭКСПОРТНЫЙ ОТДЕЛ

Первый этап выхода компании на внешний рынок обычно представляет собой ведение международной торговли. Если объем внешних поставок возрастает, компания организует экспортный отдел, состоящий из менеджера по продажам и нескольких его подчиненных. С дальнейшим ростом объемов торговли экспортный отдел расширяется и включает в себя различные маркетинговые службы, дабы компания могла работать на внешнем рынке более агрессивно. Если компания организует за рубежом совместное предприятие или осуществляет прямые инвестиции, экспортный отдел перестает отвечать требованиям управления международными операциями.

МЕЖДУНАРОДНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

Многие компании работают на нескольких зарубежных рынках и участвуют в целом ряде совместных предприятий. Рано или поздно для координации международной деятельности им приходится создавать международные подразделения, которые обычно возглавляются высокопоставленными менеджерами, определяющими цели деятельности на внешних рынках и соответствующие бюджеты и несущими ответственность за увеличение объемов продаж за рубежом.

Персонал международных подразделений состоит из функциональных специалистов, призванных обслуживать внешнеэкономическую деятельность бизнес-единиц. Структурные единицы могут быть организованы несколькими способами. Во-первых, по *географическому признаку*. Президенту международного отделения в этом случае подчиняются вице-президенты, курирующие Северную Америку, Латинскую Америку, Европу, Африку, Средний и Дальний Восток. Региональным вице-президентам подчиняются менеджеры по конкретным государствам, несущие ответственность за функционирование отделений по продажам, дистрибьюторов и лицензиатов в соответствующих странах. Во-вторых, структурная единица достаточно часто несет ответственность за *группу товаров по всему миру*. Во главе каждой такой единицы стоит международный вице-президент, ответственный за организацию продаж каждой товарной группы. В-третьих, бизнес-единицы могут быть зарубежными дочерними компаниями, каждую из которых возглавляет президент, подотчетный главе международного отделения.

ГЛОБАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Некоторые компании превратились в подлинно глобальные организации. Их высшее руководство и персонал во всемирном масштабе планируют производство, маркетинговые стратегии, финансовые потоки и логистические системы. Глобальные структурные единицы подчиняются непосредственно исполнительному директору или исполнительному комитету компании, а не главе международного отделения. Руководители компании имеют опыт не только внутренней или международной деятельности, но и глобальной. Менеджеры компании — выходцы из многих стран; закупки сырья и комплектующих осуществляются по всему миру, там, где их мож-

но приобрести за наименьшую цену; инвестиции направляются туда, где ожидается наибольший доход на вложенный капитал.

Такие компании сталкиваются с определенными сложностями организационного характера. Например, если американской компьютерной компании необходимо установить цены на серверы для крупного немецкого банка, как «делить» этого клиента между корпоративным менеджером данной группы товаров, менеджером по обслуживанию банковского сектора и руководителем немецкого отделения компании?

Когда силы глобальной интеграции (капиталоемкое производство, однородный спрос) оказываются более мощными, чем силы, способствующие «отзывчивости на национальные особенности» (местные стандарты и барьеры, прочные местные предпочтения), может иметь смысл глобальная стратегия, рассматривающая мир как единый рынок. Когда наблюдается обратная картина, то более подходящей оказывается многонациональная стратегия, рассматривающая мир как портфель национальных рынков (например, для продуктов питания или чистящих средств).[91]

Глобально интегрированная корейская компания *LG* решила пригласить на работу топ-менеджеров западных фирм, чтобы превратить себя из «инженерно-технического гиганта, добившегося успехов в производстве и в продажах в разных частях мира» в «эффективную глобальную организацию, задающую мировые тенденции». Новая команда руководителей должна была стандартизировать множество процессов и систем, которые *LG* создала на разных рынках в сферах закупок, снабжения, маркетинга и т. п. На одно-единственное агентство (*Bartle Bogle Hefarty*) была возложена ответственность за глобальные продажи растущего числа дорогих и престижных товаров.[92]

Когда достаточно сильны обе тенденции, то целесообразно использовать глобальную (глобально-локальную) стратегию, которая предусматривает стандартизацию одних элементов и локальную адаптацию других (например, в области телекоммуникаций). Многие фирмы стремятся добиться сочетания централизованного глобального контроля из своих головных офисов с учетом требований местных и региональных рынков. Один из ведущих маркетологов всемирно известного бренда виски «Jack Daniels» так описывал особенности управления продажами своего продукта в 135 странах: «"Изобретено не здесь" — это хорошо; "изобретено здесь" — тоже неплохо; "не изобретено, а улучшено здесь" — самый лучший вариант!»[93]

Найти такой баланс не всегда удается с первого раза. К примеру, философия компании *Coca-Cola* — «мыслить локально, действовать глобально», т. е. децентрализовать значительную часть власти и ответственности в части разработки маркетинговых программ и мероприятий — была признана неудачной, так как многие локальные менеджеры не отличались ни высокой квалификацией, ни дисциплиной. В результате на свет появилась реклама, выполненная совсем не в стиле *Coca-Cola* (например, в Италии в ней изображались пляжные воришки), и продажи встали. Теперь маятник качнулся в другую сторону, и стратегическая роль снова принадлежит руководителям штаб-квартиры компании в Атланте.[94]

Эффективный перенос успешных маркетинговых идей из одного региона в другой имеет наивысший приоритет для многих фирм. Вместо того чтобы разрабатывать глобальные товары для объединенной корпорации *Renault-Nissan*, ее руководитель Карлос Госн решил, что каждая компания должна заниматься проектированием с учетом предпочтений местных рынков. Такой подход призван обеспечить гибкость при экспорте новых изделий в регионы со сходными потребительскими предпочтениями. Простенький «Logan» был спроектирован *Renault* для Восточной Европы и Латинской Америки, но нашел своих покупателей и в самой Франции. Когда товары выходят за пределы региона, этот процесс может сопровождаться также переносом идей и способов мышления. Госн объединил усилия *Renault, Nissan* и *Bajaj Auto*, чтобы начать продавать на индийском рынке автомобиль за $3 тыс. Отчасти это было сделано для того, чтобы познакомить свои компании с индийским подходом к проектированию недорогих машин. «В процессе проектирования они хорошо умеют экономить на мелочах — в чем не так сильны европейцы или японцы», — утверждает Госн.[95]

ВЫВОДЫ

1. Несмотря на многочисленные сложности международной деятельности (появление и исчезновение границ, смена государственной власти, колебания курсов валют, коррупция и технологическое пиратство), компании, работаю-

щие в глобальных отраслях, не могут обойтись без интернационализации производства. Продолжать работать исключительно на внутреннем рынке и рассчитывать на сохранение рыночных позиций просто недопустимо.

2. При выходе компании на внешний рынок необходимо определить маркетинговые цели и политику. На рынках нескольких или многих стран будет оперировать компания? В каких странах? В целом страны-кандидаты оцениваются по трем критериям: рыночной привлекательности, риску и конкурентным преимуществам. Особый случай — развивающиеся страны: тут имеются и свои возможности, и свои риски.
3. Развивающиеся страны предлагают уникальный набор благоприятных возможностей, но работа в них сопряжена со многими рисками. Страны БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай), а также Индонезия и Южная Африка обладают высокой привлекательностью для многих фирм.
4. После выбора конкретной страны компании необходимо определить оптимальный способ проникновения на ее рынок: косвенный экспорт, прямой экспорт, лицензирование, совместное предприятие или прямые инвестиции. Каждая последующая стратегия подразумевает бóльшие обязательства, риски, контроль и потенциальную прибыль.
5. Разрабатывая маркетинговую программу, компания должна решить, в какой степени ей следует адаптировать свою маркетинговую программу (товар, продвижение, распределение и цену) к местным условиям. На товарном уровне фирмы могут придерживаться стратегии прямого расширения, адаптации товара или изобретения; на уровне продвижения возможны стратегии коммуникативной и двойной адаптации; на уровне цен поставщики сталкиваются с эскалацией цен и «серым» рынком; на уровне распределения фирмам необходимо разработать схему каналов сбыта продукции вплоть до конечных покупателей. Маркетинговая программа должна учитывать культурные, социальные, политические, технологические, экологические и правовые ограничения, с которыми фирма может столкнуться в других странах.
6. Восприятие потребителями и компаниями-покупателями страны происхождения товара играет немаловажную роль. Грамотное управление этим восприятием — один из важных приоритетов в международном маркетинге.
7. В зависимости от степени вовлеченности в деятельность на внешнем рынке компании управляют своим международным маркетингом, создавая экспортный отдел, международное подразделение или глобальную организацию.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: СТАНОВИМСЯ ЛИ МЫ ПОХОЖИМИ ДРУГ НА ДРУГА?

Многие социологи утверждают, что молодежь разных стран становится все более похожей. Другие, хотя и не спорят с этим фактом, замечают, что отличия между культурами, даже в раннем возрасте, пока что намного превышают сходство.

Каково ваше мнение: люди разных стран становятся все больше похожими друг на друга или же отличия между культурами как существовали, так и существуют?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните свои любимые торговые марки. Знаете ли вы, из каких они стран? Где и как изготавливались продаваемые под этими марками товары или услуги? Может ли эта информация повлиять на ваше восприятие или удовлетворенность?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Nokia

За последние два десятилетия *Nokia* сделала впечатляющий рывок вперед, превратившись из ничем не примечательного финского конгломерата в мирового лидера в области мобильной связи. Мобильными телефонами *Nokia* пользуются свыше 1 млрд человек, а доля компании на глобальном рынке составляла в 2010 г. 33%. Компания продает 11 мобильных телефонов каждую секунду и является безусловным лидером продаж в Азии, Восточной Европе и Африке.

Трансформация *Nokia* началась чуть более двадцати лет тому назад после принятия стратегического решения о сосредоточении основных ресурсов на телекоммуникациях. Новый бизнес вскоре стал успешно развиваться, в том числе и благодаря разработке новых телекоммуникационных технологий. *Nokia* стала ведущим разработчиком новых технологий мобильной связи, в том числе таких, как GSM, предоставляющей потребителям возможности международного роуминга, и новая система передачи текстовых сообщений. Хотя компании оказалось непросто работать в Северной Америке — отчасти потому, что многие местные сети используют там стандарт беспроводной связи CDMA, отличный от европейского GSM, — ее позиции на глобальном рынке все равно выглядят впечатляюще.

Успех *Nokia* обеспечило также ее широкое стратегическое видение того, как следует создавать глобальный бренд и международную клиентскую базу. Компания продает разнообразные товары и услуги во всех ценовых диапазонах разным типам потребителей во всем мире. Ее подход может быть выражен словами: «Любые цены, все рынки». *Nokia* обладает практическим пониманием нужд потребителей и того, что они ценят и что могут себе позволить с учетом их географического местонахождения и демографических характеристик. Благодаря предоставлению нужных товаров с нужными характеристиками по приемлемым ценам *Nokia* обеспечила прочную ценность своему бренду во всем мире.

В условиях, когда основную долю промышленного роста обеспечивают развивающиеся страны, *Nokia* добилась того, чтобы ее телефоны стали наиболее привлекательными — и прибыльными — на рынках Китая, Индии и стран Латинской Америки. В то же время для сохранения своего лидерства и конкурентоспособности на таких рынках, как европейский и североамериканский, *Nokia* выпустила ряд дорогих устройств с улучшенными характеристиками и дополнительными возможностями. Эта покупательская база настолько важна для роста *Nokia*, что компания создала специальное подразделение, занимающееся исключительно разработкой программных приложений и услуг (музыка, видео, игры, географические карты, текстовые сообщенияи т. п.) для этого сегмента. Сегодня цены на изделия *Nokia* составляют от $30 на базовые модели до $600 на смартфоны, обладающие широким набором функций и приложений. Будущее *Nokia* связано с разработкой мобильных компьютеров — устройств, обладающих всеми возможностями компьютера и при этом умещающихся на ладони человека.

Nokia имеет широкий взгляд на перспективы конкуренции, видя для себя угрозу со стороны *Apple*, *Sony* и *Canon*, а не только со стороны своих давних соперников *Motorola* и *Samsung*. Такие изделия конкурентов, как iPhone, BlackBerry и смартфоны Android, завоевали значительные рыночные доли. Хотя 84% ее продаж обеспечивают мобильные телефоны, *Nokia* стремится к тому, чтобы делать свои смартфоны более долговечными, надежными и доступными для потребителей на развивающихся рынках, — как она сумела сделать это со своими мобильными телефонами.

Будучи глобальным лидером, *Nokia* прекрасно понимает, как важно быть в курсе новейших тенденций в странах и культурах во всем мире. Имея 16 исследовательских центров, заводы в 10 странах, веб-сайты в 7 странах и 650 тыс. торговых точек — самую разветвленную дистрибьюторскую сеть в мире — *Nokia* стремится быть глобальным лидером, но при этом учитывать интересы местных рынков. Она устанавливает отношения с местными деловыми партнерами, участвует в местных общественных мероприятиях и стремится к завоеванию доверия рядовых потребителей.

Например, в Индии компания укрепила свои связи с местным населением, включив в «Nokia Music Store» значительное число песен местных и региональных исполнителей, предлагая тысячи дополнительных услуг местным покупателям и поддерживая местную экологическую программу «Planet Ke Rakwale», поощряющую потребителей сдавать в переработку старые телефоны и батарейки. *Nokia* даже придумала новый девиз: «Сделано в Индии для Индии».

Сегодня *Nokia*, оцениваемая в $35 млрд, занимает пятое место в рейтинге наиболее ценных брендов, составляемом фирмой *Interbrand* и журналом «Business Week». В этом рейтинге она сумела обойти *Google*, *Samsung*, *Apple* и *BlackBerry*. Бренд по-прежнему воспринимается потребителями как высококачественный, надежный, простой в использовании и вызывающий доверие — сочетание достоинств, превосходно подходящее и для формирующихся, и для зрелых рынков.

Вопросы

1. Назовите ключевые факторы глобального успеха *Nokia*.
2. Что может сделать *Nokia* для увеличения рыночной доли в США и Западной Европе, где ее позиции не так сильны?
3. Что представляет наибольшие угрозы присутствию *Nokia* на глобальном рынке постоянно развивающихся технологий мобильной связи?

Источники: Jack Ewing, "Nokia: Lesson Learned, Reward Reaed", *BusinessWeek*, July 30, 2007; Oli Pekka Kalasvuo, "Brend Identity: A Delicate Balance between Image and Authenticity", *Economic Times*, August 31, 2010; www.nokia.com.

Часть VIII

ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДОЛГОСРОЧНОГО РОСТА

Глава 22

Управление холистической маркетинговой организацией

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какие тенденции существуют в практике маркетинга?
2. В чем секрет эффективного внутреннего маркетинга?
3. Как компании зарекомендовать себя в качестве социально-ответственного лица?
4. Как улучшить навыки реализации маркетинговых программ?
5. Что может помочь руководству компании контролировать и совершенствовать маркетинговую деятельность?

Для нормального долгосрочного роста торговой марки необходимо, чтобы управление маркетинговой организацией было налажено правильно. Фирмам с холистической маркетинговой ориентацией не остается ничего иного, как смириться с ее сложностью и тщательно планировать и взаимоувязывать различные маркетинговые действия. Им также необходимо принимать во внимание разнообразные эффекты своих действий. Социальная ответственность и не истощающее природные ресурсы развитие корпораций приобретают все большее значение. У некоторых фирм эта новая философия лежит в основе всех их действий. Рассмотрим пример *Timberland*.[1]

Timberland производит одежду, обувь и снаряжение для длительного пребывания на открытом воздухе в любое время года. Компания нацеливается на тех, кто живет, работает и отдыхает на природе и поэтому стремится максимально защищать природу от негативного влияния цивилизации. На протяжении двух последних десятилетий экологические усилия *Timberland* служили примером для многих «зеленых» компаний. Компания реализовала несколько революционных инициатив, в частности на продаваемой обуви указывается степень ее «экологичности» — какое количество энергии было затрачено на ее производство, какими были расходы на транспортировку и какая часть каждой единицы обуви может быть утилизирована. *Timberland* также вывела на рынок новую линию обуви «Earthkeeper», которая изготавливается с использованием натурального хлопка и переработанных автомобильных покрышек (для подошв). После того как эта обувь изнашивается, она может разделяться на части и направляться на переработку. *Timberland* привлекает к себе внимание онлайнового сообщества благодаря тому, что регулярно сообщает о мероприятиях, направленных на защиту окружающей среды. Результаты работы *Timberland* показывают, что социально и экологически ответственные компании могут добиваться немалых успехов. В 2009 г. объем продаж достиг $1,2 млрд. Кроме того, компания была удостоена ряда престижных наград за эффективное взаимодействие с персоналом и общественностью.

Успешный холистический маркетинг требует эффективного маркетинга взаимоотношений, интегрированного маркетинга, внутреннего маркетинга и социально-ответственного маркетинга. В предыдущих главах мы рассмотрели первые две темы, рассказали о стратегии и тактике маркетинга. Здесь мы поговорим о внутреннем и социально-ответственном маркетинге, а также о том, как осуществлять маркетинг и управлять им, не нарушая норм этики. Речь пойдет о том, как фирмы организуют, осуществляют, оценивают и контролируют свою маркетинговую деятельность. Также мы затронем такую актуальную тему, как социальная ответственность. А начнем мы с того, что опишем изменения, происходящие сегодня в практике маркетинга.

ТЕНДЕНЦИИ В ПРАКТИКЕ МАРКЕТИНГА

В гл. 1 и 3 мы рассматривали существенные изменения в маркетинговой макросреде, такие как глобализация, дерегулирование, технический прогресс, увеличение рыночной власти покупателей, фрагментация рынков.[2] Благодаря этим изменениям, а также широкому распространению компьютеров, Интернета и мобильных телефонов сегодняшние условия работы маркетологов кардинально отличаются от тех, которые существовали еще в конце прошлого века. Основные тенденции в маркетинге в начале XXI в. были рассмотрены нами в первых главах книги.[3] В табл. 22.1 они в сжатой форме описаны еще раз.

Еще недавно фирмы работали в условиях медленно растущей экономики с четко выраженными группами потребителей, агрессивной конкуренцией и турбулентными рынками. Но эпоха активного потребления подошла к концу, так как многие потребители столкнулись с сокращением доходов и снижением уровня благосостояния.[4] Обремененность покупателей долгами негативно влияет на работу компаний, по-прежнему призывающих «покупать сегодня, платить завтра», а потребители и компании в равной мере проявляют растущую озабоченность социальными и экологическими последствиями своих действий.

Так как потребители все строже следят за своими расходами, то компании стремятся придавать истинную ценность своим товарам и услугам и сообщать о ней рынку.[5] Маркетинг может и должен играть ключевую роль в повышении стандартов и качества жизни, особенно в трудные времена. Компании должны непрерывно стремиться улучшать то, что они производят.[6]

Рынки таких развивающихся стран, как Индия и Китай, представляют собой огромные источники спроса, но часто только товаров определенного типа и определенного уровня цен. На

Таблица 22.1

Основные изменения в практиках маркетинга и ведения бизнеса

• Реинжиниринг: командам специалистов поручается управление процессами создания потребительской ценности, предпринимаются попытки устранения барьеров между отделами организации с точки зрения выполняемых ими функций
• Аутсорсинг: повышается готовность приобретать все большие объемы товаров и услуг у сторонних поставщиков из той же страны или из-за рубежа
• Бенчмаркинг: изучение опыта лучших компаний с целью совершенствования собственной деятельности
• Установление партнерских отношений с поставщиками: более тесное сотрудничество с меньшим количеством поставщиков, но такими, работа с которыми позволяет фирме добиться прироста добавленной ценности
• Установление партнерских отношений с покупателями: более тесное сотрудничество с клиентами, направленное на увеличение получаемой ими ценности
• Слияния: приобретение или слияние с работающими в данной или смежной отрасли фирмами в целях получения эффекта масштаба и расширения товарного ассортимента
• Глобализация: стремление «мыслить глобально» и «действовать локально»
• «Сжатие»: сокращение числа уровней организации с целью быть ближе к покупателям
• Концентрация: определение наиболее прибыльных направлений деятельности и покупателей и концентрация на них
• Обоснование: усиление подотчетности благодаря лучшему измерению, анализу и документальному подтверждению эффектов маркетинговых усилий
• Ускорение: устройство организаций и процессов таким образом, чтобы быстрее реагировать на изменения во внешней среде
• Делегирование полномочий: поощрение и расширение полномочий персонала с целью стимулирования инноваций и инициативы
• Расширение: учет интересов покупателей, работников, акционеров и других стейкхолдеров в деятельности предприятия
• Мониторинг: отслеживание того, что говорится в массмедиа и онлайн, и изучение покупателей и конкурентов для совершенствования практик ведения бизнеса

всех рынках маркетинговые планы и программы становятся более локализованными и более чувствительными к особенностям местных культур, в то время как четко дифференцированные и непрерывно улучшаемые бренды остаются основой успешного маркетинга. Фирмы все больше используют социальные медиа и все меньше — традиционные средства распространения информации. Интернет предоставляет невиданные ранее возможности расширения и углубления коммуникаций и дистрибуции, а его транспарентность требует от компаний честности и аутентичности.

Фирмы также сталкиваются с этическими дилеммами и необходимостью идти на непростые компромиссы. Потребители могут ценить удобство, но как оправдать одноразовые товары или изощренную упаковку в условиях всеобщего стремления к минимизации загрязнения природы? Растущие материальные запросы могут игнорировать необходимость развивать экономику без истощения природных ресурсов. Учитывая озабоченность потребителей и требования властей, многие компании начинают создавать товары, потребляющие мало энергии и не оказывающие негативного влияния на экологию. Некоторые отдают предпочтение местным, а не удаленным поставщикам. Автопроизводители и авиакомпании должны уделять особое внимание вопросам ограничения выбросов в атмосферу двуокиси углерода.

«Toyota Prius»

Некоторые эксперты в автомобильной отрасли лишь криво усмехнулись, когда в 2001 г. *Toyota* заявила о своих планах продать в ближайшие пять лет 300 тыс. гибридных машин «Prius», работающих и на бензине, и на электричестве. Однако к 2004 г. срок ожидания получения этой модели составлял шесть месяцев. Новая формула успеха *Toyota* предусматривает использование мощного электродвигателя, быстрое переключение источников энергии, возможность проехать автомобилю с пятью пассажирами 55 миль на одном галлоне бензина — и все это по цене чуть выше $20 тыс. Каков же вывод? Функционально успешные товары, которые воспринимаются потребителями как экологически дружелюбные, открывают производителям новые возможности. Сейчас *Toyota* активно развивает производство гибридных автомобилей, и ее примеру следуют автомобилестроители США.[7]

Сейчас, как никогда прежде, фирмы должны мыслить холистически и использовать креативные беспроигрышные решения для нахождения баланса конфликтующих требований. Они должны разрабатывать полностью интегрированные маркетинговые программы и устанавливать разумные отношения со многими заинтересованными сторонами.[8] Им необходимо осуществлять правильные действия внутри своих организаций и рассматривать последствия своих усилий на рынке.

ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ

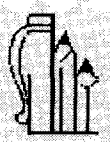
Традиционно маркетологи играли роль посредников, в их обязанности входило изучение потребностей потребителей и передача этой информации различным функциональным отделам организации.[9] Но сегодня большинство предприятий работают в устойчивых деловых сетях и каждая функциональная область может взаимодействовать с покупателями напрямую. Маркетинг лишился монополии на взаимодействие с клиентами. Скорее, перед ним стоит задача интеграции всех связывающих фирму и покупателя процессов, чтобы покупатели видели цельный образ компании и слышали единый ее голос.[10]

Внутренний маркетинг требует, чтобы все сотрудники организации принимали ее маркетинговые концепции и цели и участвовали в создании, предоставлении и продвижении ценности для покупателей. Только когда все работники понимают, что их задача заключается в обслуживании и удовлетворении покупателей, их компания становится способной осуществлять эффективный маркетинг.[11] Вставка «Памятка маркетолога: характеристики отделов компании, ориентированной на покупателей» поможет вам оценить, какие отделы вашей организации действительно ориентированы на покупателей, а какие нет.

Теперь давайте поговорим о том, как могут быть организованы отделы маркетинга, как они могут эффективно сотрудничать с другими отделами и как фирме развивать у себя креативную маркетинговую культуру.[12]

СПОСОБЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Сегодня существует целый ряд различных, порой в чем-то пересекающихся форм организации отдела маркетинга: по выполняемым функциям, по географическому признаку, по управлению то-



ПАМЯТКА маркетолога

Характеристики отделов компании, ориентированной на покупателей

ИР	• Встречаются с покупателями и выслушивают их проблемы • Приветствуют участие в работе над каждым новым проектом отделом маркетинга и производства, а также других подразделений • Занимаются бенчмаркингом товаров конкурентов и ищут «наилучшие» решения • Выясняют реакцию и предложения покупателей в процессе работы над проектом • Непрерывно занимаются улучшением товаров с учетом обратной связи от рынка
Закупки	• Занимаются активным поиском лучших поставщиков, а не просто выбирают из тех, кто направляем им свои предложения • Устанавливают долгосрочные отношения с немногими, но самыми надежными и лучшими поставщиками • Не стремятся к экономии средств в ущерб качеству
Производство	• Приглашают покупателей посещать свои предприятия • Посещают заводы покупателей, чтобы знать, как покупатели используют продукцию их компании • Непрерывно ищут способы ускорения и/или удешевления выпуска продукции • Непрерывно повышают качество товаров, стремясь к полному исключению производственного брака • Удовлетворяют требования покупателей к «кастомизации» там, где это можно сделать с прибылью для своей компании
Маркетинг	• Изучают потребности и желания покупателей в четко определенных рыночных сегментах • Распределяют маркетинговые усилия с учетом потенциала долговременной прибыльности целевых сегментов • Разрабатывают победные предложения для каждого целевого сегмента • Непрерывно оценивают имидж компании и удовлетворенность покупателей • Постоянно собирают и оценивают идеи для новых и улучшения существующих товаров для лучшего удовлетворения потребностей покупателей • Стремятся добиться того, чтобы мысли и дела работников всех отделов компании были ориентированы на покупателей
Сбыт	• Приобретают специализированные знания об отрасли, в которой работают покупатели • Стремятся предложить покупателю «наилучшее решение», но дают только те обещания, которые могут выполнить • Сообщают об идеях и потребностях покупателей тем, кто занимаются разработкой товаров • Обслуживают одних и тех же покупателей в течение длительного времени
Логистика	• Задают высокие стандарты по скорости обслуживания и всегда их соблюдают • Управляют компетентным и любезным отделом обслуживания покупателей, который отвечает на вопросы, принимает жалобы, быстро и беспристрастно разрешает споры
Бухгалтерия	• Периодически выпускают отчеты о прибыльности товара, рыночного сегмента, территории продаж, размера заказа и отдельных покупателей • Готовят инвойсы с учетом потребностей покупателей и вежливо и быстро отвечают на обращения покупателей
Финансовый	• Понимают и поддерживают маркетинговые инвестиции (как рекламу имиджа), которые укрепляют долгосрочные предпочтения и лояльность покупателей • Формируют пакет финансовых услуг с учетом требований покупателя • Принимают быстрые решения о платежеспособности покупателя
Связей с общественностью	• Распространяют благоприятные сведения о компании и держат под контролем появление неблагоприятных новостей • Действуют как внутренний покупатель и как адвокат, выступающие за улучшение методов и практик компании
Прочий персонал, контактирующий с покупателями	• Компетентен, любезен, доброжелателен, надежен, отзывчив и вызывает доверие

варами или торговыми марками, по управлению рынками и в матричной форме.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ. Это самая распространенная форма организации маркетинговой деятельности на предприятии. Функциональные специалисты (на рис. 22.1 их пять) подчиняются вице-президенту компании по маркетингу, координирующему их действия. В число прочих специалистов могут входить менеджер по обслуживанию покупателей, менеджер по маркетинговому планированию, менеджер по рыночной логистике, менеджер по прямому маркетингу, менеджер по интернет-маркетингу.

Основное достоинство функциональной организации маркетинга — ее административная простота. Хотя, конечно, вопрос налаживания нормальных рабочих отношений в маркетинговом коллективе был и остается актуальным. Кроме того, при увеличении числа товаров и обслуживаемых рынков эффективность данной модели снижается. Во-первых, планирование конкретных товаров и рынков при функциональной организации производится неадекватно. Теми товарами, которые никто не поддерживает, пренебрегают. Во-вторых, между всеми функциональными службами идет борьба за бюджет и статус. Вице-президенту по маркетингу приходится постоянно взвешивать противоречащие друг другу требования конкурирующих функциональных специалистов и координировать их действия.

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ. Компании, поставляющие товары на внутренний рынок, часто организуют свои торговые (а иногда и иные, включая маркетинговые) отделения по географическому принципу.[13] Менеджер по национальному сбыту может руководить 4 региональными торговыми менеджерами, у каждого из которых в подчинении находятся по 6 зональных менеджеров. Менеджерам по торговле в определенной зоне подчиняются по 8 районных менеджеров, а тем, в свою очередь, — по 10 торговых представителей или продавцов.

В некоторых компаниях введены должности *специалистов по территориальному рынку* (менеджеров по региональному или местному маркетингу), в обязанности которых входит обеспечение продаж на основных рынках сбыта. В США, например, таким рынком может быть округ Майами-Дейд во Флориде, где две трети домохозяйств составляют семьи выходцев из Латинской Америки.[14] Специалист по Майами, который прекрасно ориентируется в особенностях местного рынка и структуре торговли, помогает менеджерам по маркетингу головного офиса использовать маркетинговые инструменты в соответствии с региональной спецификой и участвует в подготовке годовых и долгосрочных планов по продажам в своем регионе.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТОВАРАМИ ИЛИ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ. Компании, производящие различные товары и владеющие множеством торговых марок, часто организованы по принципу управления отдельными товарами или брендами. Такая организация не заменяет собой функциональную, а служит дополнительным уровнем управления. В подчинении у руководителя находятся менеджеры товарных категорий, которые, в свою очередь, управляют менеджерами по конкретным товарам и маркам.

Организация по товарам или маркам целесообразна в тех случаях, когда компания выпускает большой ассортимент продукции или когда сама номенклатура товаров велика настолько, что в рамках функциональной организации с ним не справиться.

Управление товарами и торговыми марками (продукт-менеджмент и бренд-менеджмент) иногда называют **системой «центр-лучи»**. Образно говоря, менеджер по товару или торговой марке

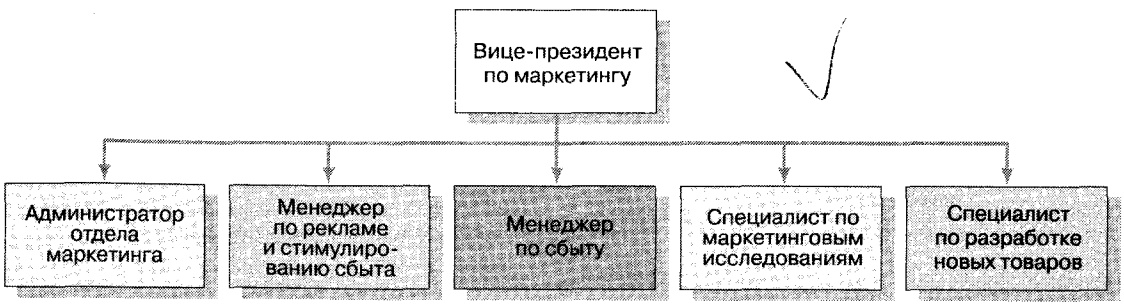


Рис. 22.1. Функциональная организация

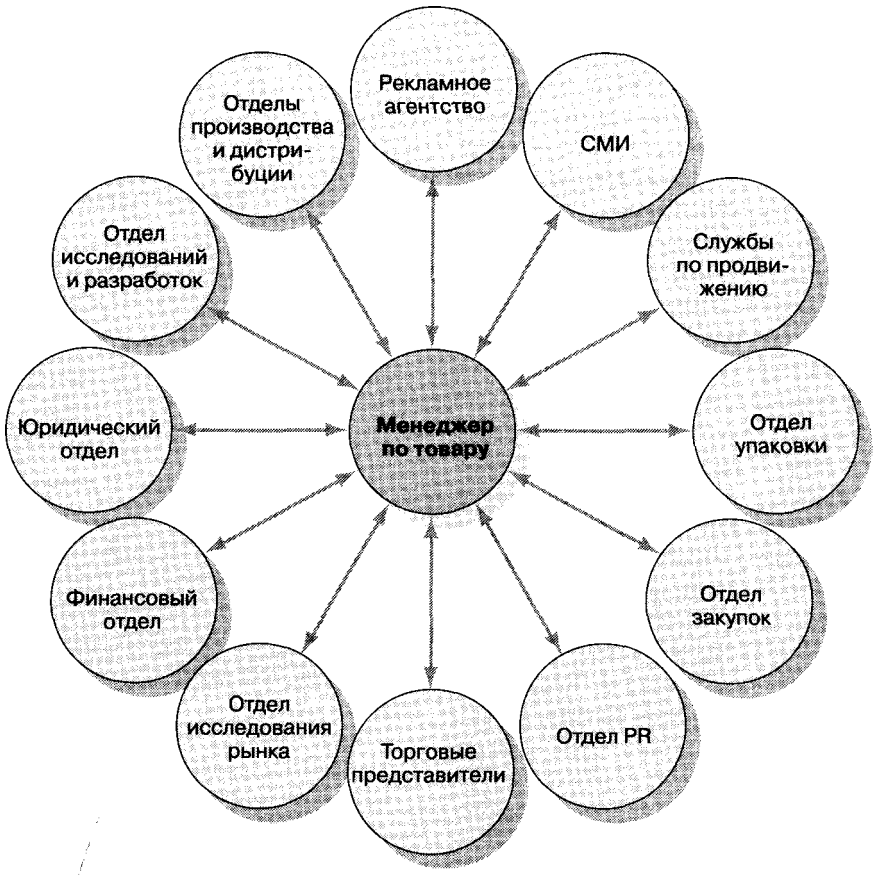


Рис. 22.2. Взаимодействия менеджера по товару

в буквальном смысле слова находится в центре, из которого исходят лучи-связи к различным отделам (рис. 22.2). Обязанности менеджера по товару или торговой марке могут включать:

- создание долгосрочной конкурентоспособной стратегии развития товара;
- разработку годового плана маркетинга и прогнозирование объемов сбыта;
- взаимодействие с рекламными и другими агентствами по созданию рекламных обращений, программ и кампаний;
- стимулирование поддержки товара торговыми представителями и дистрибьюторами;
- постоянный сбор сведений о показателях продаж товара, об отношении к нему со стороны покупателей и продавцов, о новых проблемах и возможностях;
- инициацию программ усовершенствования товара, направленных на удовлетворение изменяющихся потребностей.

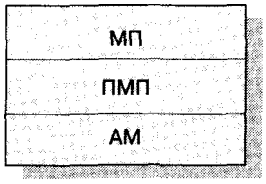
Организация по товарам имеет несколько преимуществ. Прежде всего менеджер получает возможность сконцентрировать усилия на разработке эффективного комплекса маркетинга для своего товара. Ускоряется его реакция на рыночные проблемы, менее известным торговым маркам уделяется больше внимания, поскольку у них появляется свой «защитник». Однако такая организация управления имеет и свои недостатки:

- Менеджеры по товарам, и в особенности менеджеры торговых марок, не имеют достаточных для эффективного исполнения своих обязанностей полномочий. Поддержки со стороны других отделов им приходится добиваться методом убеждения.
- Такие менеджеры становятся настоящими экспертами по своим товарам, но редко — по какой-либо функциональной составляющей. Они оказываются в сложном положении: с одной стороны, они выступают в ро-

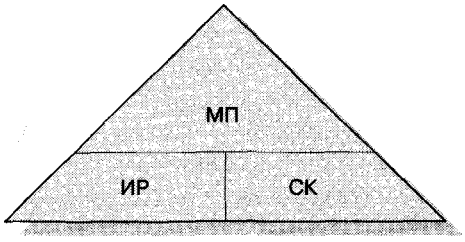
ли экспертов, с другой — вынуждены обращаться к услугам экспертов настоящих.

- Организация по товарам часто обходится дорого. Вначале для управления каждым основным товаром назначается один человек, а вскоре появляются менеджеры по самым незначительным продуктам или маркам.
- Менеджеры по торговым маркам, как правило, занимаются одной маркой недолго. Такая краткосрочная занятость одним брендом ведет к краткосрочному планированию и оказывает разрушительное воздействие на долгосрочный потенциал марки.
- Фрагментированность рынков сбыта существенно усложняет разработку единой общенациональной стратегии компании. Бренд-менеджерам приходится приспосабливаться к требованиям региональных и локальных сбытовых групп, что приводит к переходу власти от отдела маркетинга к сбыту.
- Менеджеры по товарам и маркам заставляют компанию сосредоточивать усилия на увеличении доли рынка, а не на укреплении взаимоотношений с покупателями. Однако именно отношения с покупателями, а не бренды как таковые могут являться основным средством создания ценности.

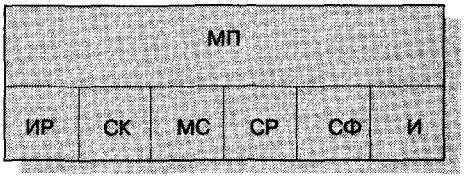
Второй способ организации продукт-менеджмента — замена менеджеров по товарам *командами*. Различают три типа таких «командных» структур: вертикальная товарная команда, треугольная товарная команда и горизонтальная товарная команда (рис. 22.3).



а) Вертикальная команда



б) Треугольная команда



в) Горизонтальная команда

МП — менеджер по продукту
ПМП — помощник менеджера по продукту
АМ — ассистент менеджера
ИР — исследователь рынка
СК — специалист по коммуникациям
МС — менеджер по сбыту
СР — специалист по распределению
СФ — специалист по финансам и бухучету
И — инженер

Рис. 22.3. Три типа товарных команд

Второй и третий типы товарных команд пользуются популярностью у тех, кто пропагандирует управление активами торговой марки. Сторонники этого подхода считают, что каждым крупным брендом должна заниматься **группа по управлению активами торговой марки**, состоящая из представителей основных функциональных отделов, определяющих рыночную эффективность марки. В таком случае компания состоит из нескольких групп по управлению марочными активами, которые будут периодически отчитываться перед соответствующим советом, а тот, в свою очередь, — перед директором по брендингу. Данный подход очень отличается от традиционного способа управления торговыми марками.

Третий способ повышения эффективности организации по товарам — ликвидация должностей менеджеров по второстепенным товарам и поручение управления двумя или более товарами оставшимся специалистам. На практике это выполнимо, если два или более товара удовлетворяют схожие потребности. В фирмах — производителях косметики не нужны менеджеры по каждому товару, поскольку цель применения любой косметики одна — создание красоты. А вот компаниям, выпускающим предметы личной гигиены, необходимы разные менеджеры по зубной пасте, мылу и шампуню, так как все эти товары различаются по предназначению и способу применения.

Четвертый способ — введение управления по категориям, или *категорийного менеджмента*, когда менеджмент осуществляется на уровне товарных категорий. В последние годы на категорийный менеджмент перешли *Procter & Gamble* (между прочим, пионер системы бренд-менеджмента) и ряд других ведущих компаний.[15]

Представители *P&G* приписывают новой системе сразу несколько преимуществ. Традиционная система бренд-менеджмента стимулирует внутреннюю конкуренцию между менеджерами торговых марок — в погоне за серьезными стимулами те стремятся превзойти друг друга, — однако при этом возникает борьба за ресурсы и страдает координация усилий. Если раньше товарная категория с небольшой долей рынка могла вовсе остаться без внимания (в *P&G* такая судьба постигла, например, чистящие средства для твердых поверхностей), то при новой схеме все категории изначально получают адекватные ресурсы.

Еще один довод в пользу управления по товарным категориям — увеличение рыночной власти торговцев. В розничной торговле принято мыслить категориями товаров и измерять прибыльность по отделам и секциям магазинов. В *P&G* пришли к выводу, что разумнее всего перестроиться сходным образом. Некоторые розничные торговцы, такие как *Wal-Mart* и отдельные региональные сети продовольственных магазинов, сами перешли на категорийный менеджмент. В этом они видят способ определения стратегической роли каждой конкретной категории товаров в магазине и решение таких операционных вопросов, как логистика, роль частных торговых марок, компромисс между широтой ассортимента и неэффективным представлением на прилавках однотипных товаров.[16]

Фактически во многих фирмах, продающих фасованные товары, управление категориями переросло в управление товарами, находящимися на торговых полках, и охватывает теперь сразу несколько родственных категорий в одних и тех же секциях супермаркетов. Например, «Yoplait Yogurt» компании *General Mills* выступает в качестве «представителя категории» в отделах молочных товаров у 24 крупных ритейлеров, что обеспечивает компании увеличение продаж йогуртов на 9%, а молочных товаров — на 13%.[17]

ОРГАНИЗАЦИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РЫНКАМИ. Многие компании продают свои товары на разных рынках. Например, *Canon* продает факсимильные аппараты индивидуальным и деловым покупателям, государственным учреждениям. *Nippon Steel* поставляет стальной прокат предприятиям железнодорожной и строительной отраслей, коммунальным службам. Если всех покупателей в соответствии с их предпочтениями и поведением можно разделить на несколько групп, то имеет смысл организовать **управление по рынкам**. В этом случае менеджер по всем рынкам руководит деятельностью менеджеров по отдельным рынкам (их также называют менеджерами по развитию рынка, специалистами по рынку или специалистами по отрасли). При необходимости менеджеры по рынкам могут обращаться за помощью к функциональным службам. Тот, кто координирует деятельность компании на наиболее важных рынках, может даже иметь нескольких функциональных специалистов в своем подчинении.

Обязанности менеджеров по рынкам аналогичны обязанностям менеджеров по товарам. Эффективность работы менеджера по рынку оценивается по показателям прибыльности и роста соответствующих рынков. Данной системе свойственны те же преимущества и недостатки, что и товарно-ориентированной системе управления. Основное ее преимущество заключается в том, что маркетинговая деятельность организуется таким образом, чтобы удовлетворить потребности различных групп покупателей. При этом фирма меньше концентрируется на функциях маркетинга, регионах или даже товарах как таковых. Многие фирмы реорганизуются в соответствии с требованиями рынка, т. е. становятся **организациями, ориентированными на рынок**. Так, компания *Xerox* отказалась от региональных продаж в пользу реализации продукции по отраслям, и точно так же поступили *IBM и Hewlett-Packard.*

Организуя **управление по покупателям**, компания стремится к такой структуре, которая позволяет понимать и удовлетворять нужды индивидуальных клиентов в отличие от работы с массовым рынком или даже сегментами рынка.[18] Исследование показало, что компании, организованные по такому принципу, имели с покупателями лучшие отношения и предоставляли своим работникам больше свободы в осуществлении действий, направленных на удовлетворение отдельных покупателей.[19]

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ. Компании, имеющие большое число ассортиментных групп и оперирующие на различных рынках, могут создать матричную организацию.

Однако проблема здесь состоит в том, что эта система обходится дорого и вызывает массу конфликтов. Содержание всех этих менеджеров обходится недешево. Также возникает ряд вопросов о распределении полномочий и ответственности.[20] Некоторые корпоративные группы маркетинга помогают топ-менеджменту оценивать

Маркетинг изнутри

Директор — главный маркетолог

Что должен сделать президент компании для ориентирования своей фирмы на рынок и покупателей? Перечислим основные шаги.

1. О директоре *IBM* Лу Герстнере известно, что за год он посещал 100 заказчиков, несмотря на большое количество стратегических, финансовых и административных задач, которые ему приходится решать; в *IBM* 470 высших должностных лиц лично отвечают за работу с более чем 1300 клиентами.
2. **Назначить главного менеджера по маркетингу и создать команду по решению маркетинговых вопросов.** В эту команду должен входить сам руководитель фирмы, вице-президенты по сбыту, НИОКР, снабжению, производству, финансам и кадрам, а также некоторые другие ключевые работники.
3. **Привлечь помощь извне.** Консалтинговые фирмы, например, имеют большой опыт работы по маркетинговой переориентации фирм.
4. **Изменить систему поощрений.** Пока отделы закупок и производства получают вознаграждение за низкий уровень затрат, они будут сопротивляться увеличению расходов, направленных на повышение уровня сервиса. Пока финансовый отдел ориентируется на показатели краткосрочной рентабельности, он будет противодействовать маркетинговым инвестициям, направленным на создание широкого сегмента лояльных покупателей.
5. **Пригласить на работу талантливых маркетологов.** Фирме понадобится сильный вице-президент по маркетингу, который не только обладает навыками управления соответствующим отделом, но и способен заслужить уважение остальных вице-президентов и оказывать на них влияние. Компания, имеющая несколько подразделений, должна создать сильный корпоративный отдел маркетинга.
6. **Разработать собственные обучающие маркетинговые программы.** Компания должна позаботиться о тщательной проработке обучающих программ для высшего руководства, руководителей подразделений, маркетологов и торговых работников, производственных рабочих, исследователей и пр. *GE, Motorola* и *Accenture* применяют такие программы обучения.
7. **Внедрить современную систему маркетингового планирования.** Участие в планировании заставляет менеджеров задуматься о рыночной среде, возможностях, конкурентных тенденциях и прочих силах. По окончании разработки маркетинговой стратегии начинается конкретная работа, подготовка прогнозов сбыта и прибыли по конкретным товарам и сегментам; менеджеры должны отвечать за выполнение этих планов.
8. **Установить порядок ежегодного поощрения маркетинговой деятельности.** Отделы компании, разрабатывающие планы маркетинга, должны представлять результаты их выполнения на рассмотрение специального комитета. Разработчики лучших вариантов награждаются на особой церемонии. Далее эти планы распространяются по всем остальным отделам как «образец маркетингового мышления». Подобные программы применяются в компаниях *Accenture, Becton-Dickenson* и *DuPont*.
9. **Основное внимание уделять не отделам, а процессам и результатам.** Компания должна идентифицировать процессы, определяющие конечные результаты. Следует создать междисциплинарные команды и назначить их руководителей, которые займутся перестройкой и внедрением этих процессов.
10. **Наделить сотрудников полномочиями. Прогрессивные компании поощряют и вознаграждают своих сотрудников за новые идеи.** Также служащие наделяются полномочиями для урегулирования жалоб покупателей, чтобы сохранить сотрудничество с ними. В *IBM*, например, сотрудник, работающий непосредственно с клиентами, может израсходовать до $5 тыс., чтобы решить проблему клиента на месте.

предоставляющиеся возможности, дают подразделениям необходимые консультации и продвигают идеи маркетинга по всей компании.

СВЯЗЬ МАРКЕТИНГА С ОСТАЛЬНЫМИ ОТДЕЛАМИ ФИРМЫ

Согласно маркетинговой концепции, все отделы должны в первую очередь думать о покупателях и работать совместно для удовлетворения их потребностей и оправдания их ожиданий. Однако каждый отдел рассматривает проблемы и цели организации со своей точки зрения, так что возникновение конфликтов интересов и коммуникационных проблем становится неизбежным. Вице-президент или директор по маркетингу должен, используя не столько свои полномочия, сколько силу убеждения: 1) координировать внутренний маркетинг в компании и 2) координи-

ровать маркетинговую деятельность с финансовой, производственной и другими функциями компании для лучшего обслуживания потребителей.[21] Чтобы помочь отделу маркетинга и другим подразделениям совместно определить, что действительно соответствует интересам компании, фирмы могут проводить совместные семинары, создавать совместные комиссии, разрабатывать программы обмена работниками и использовать аналитические методы для определения наиболее выгодной линии поведения.[22]

Многие компании сосредоточивают теперь внимание не на отделах, а на ключевых процессах, потому что департаментальная организация может мешать согласованной работе. Поэтому они назначают лидеров процессов, которые управляют междисциплинарными командами, имеющими в своем составе работников отделов маркетинга и сбыта. Таким образом, маркетологи несут прямую ответственность за работу своих команд и косвенную — за работу отдела маркетинга.

СОЗДАНИЕ КРЕАТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Многие компании осознают, что фактически они ориентированы не столько на покупателей и рынки, сколько на товары и сбыт. Такие компании стремятся к преобразованию в ориентированные на рынок структуры. Этот процесс требует:

1. Поощрения заботы об интересах покупателей в масштабе всей организации.
2. Организационной структуры, построенной вокруг покупательских сегментов, а не вокруг товаров.
3. Углубленного изучения покупателей с помощью качественных и количественных исследований.

Выгоды такого подхода велики, но осуществить его на практике не просто. Не стоит рассчитывать, что все произойдет само по себе, стоит лишь директору выступить с речью, в которой он постарается убедить работников «думать о покупателях». Такое изменение потребует пересмотра должностных инструкций, структуры организации, стимулов и взаимосвязей. Меры, которые должен предпринять президент компании для того, чтобы развить способности маркетинга, перечислены во вставке «Маркетинг изнутри: директор — главный маркетолог».

В условиях гиперконкурентной экономики ориентация компании на покупателя необходима, но недостаточна. Организация должна работать творчески.[23] В настоящее время компании все быстрее перенимают друг у друга преимущества и стратегии. Становится все труднее выделиться, не говоря уже о том, чтобы поддерживать свой уровень дифференцированности. По мере того как компании становятся все более похожими, прибыли падают. Единственное, чем может ответить компания, — это наращиванием способностей по введению стратегических новшеств и творческого потенциала. Такую возможность дает комбинирование инструментов, процессов, мероприятий, навыков сотрудников, что позволяет компании генерировать больше идей более высокого качества, чем у конкурентов.[24]

Компании должны следить за тенденциями и быть готовыми использовать открывающиеся возможности. *Motorola* на 18 месяцев задержалась с переходом с аналоговых на цифровые сотовые телефоны — и в результате сильно уступила компаниям *Nokia* и *Ericsson*. В компании *Barnes & Noble* слишком поздно признали потенциал продажи книг и музыки через Интернет — и пальма первенства досталась *Amazon*. *Nestlé* довольно поздно пришла к решению открывать кофейни, подобные кафе корпорации *Starbucks*. *Coca-Cola* недостаточно быстро обнаружила движение рынка в сторону фруктовых напитков, таких как «Snapple», энергетических напитков типа «Gatorade» и дизайнерских марок минеральной воды.

Лидеры рынка упускают возможность воспользоваться новой тенденцией в том случае, если они стремятся избежать риска, одержимы идеей защиты существующих рынков и физических ресурсов и более заинтересованы в эффективности, чем в инновациях.[25]

СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННЫЙ МАРКЕТИНГ

Помимо эффективного внутреннего маркетинга, в компании обязательно должно присутствовать развитое чувство социальной ответственности.[26] Руководители компании должны оценить этические принципы, на которых основывается их маркетинг, и его социальную направленность. Стремиться к более высокому уровню корпоративной социальной ответственности заставляют

сразу несколько факторов: растущие ожидания покупателей, меняющиеся ожидания сотрудников, законодательство и государственные требования, условия инвесторов, изменения в практике деловых отношений.[27]

Практически все фирмы стремятся проявлять более высокую социальную ответственность, тщательно анализируя то, во что они верят и как им следует относиться к своим покупателям, работникам, конкурентам, к местным сообществам и к окружающей среде. Использование такого более широкого взгляда идет на пользу и еще одной важной группе стейкхолдеров — акционерам.Вот как решала задачу усиления своей корпоративной ответственности компания *Wal-Mart*.[28]

Wal-Mart

В 2005 г. бывший исполнительный директор *Wal-Mart* Лео Скотт сказал: «Мы думали, что могли бы сидеть у себя в штаб-квартире в Бентонвилле (Арканзас), заботиться о покупателях и своих сотрудниках — и весь мир оставил бы нас в покое. Но теперь такой подход больше не работает». Стремясь сделать *Wal-Mart* более экологически дружелюбной, Скотт поклялся, что компания инвестирует $500 млн в проекты своего развития, не приводящие к истощению природных ресурсов: двукратного повышения энергоэффективности своего парка грузовиков в течение ближайших 10 лет, сокращения потребления энергии магазинами на 30% и сокращения в течение трех лет твердых отходов, производимых магазинами на территории США, на 25%. Даже с виду незначительные решения, принимаемые розничным гигантом, могут обеспечить огромный эффект. Устранив использование избыточной упаковки для своих игрушек «Kid Connection», выпускаемых под частной маркой, компания смогла сберечь 3800 деревьев и 1 млн баррелей нефти, а также экономить на транспортных расходах $2,4 млн в год. Компания стала направлять более 57% отходов, производимых своим магазинами и складами, на вторичную переработку, а не свалки, как прежде, и стала обращаться за идеями и консультациями к давнему защитнику природы и основателю *Patagonia* Ивон Шуньяр. Многие группы экологов выразили этим действиям публичное одобрение, но компания по-прежнему критиковалась профсоюзными лидерами и активистами общественных движений за низкие ставки заработной платы, недостаточное медицинское страхование работников, дискриминацию персонала по половому признаку и подавление местных конкурентов. *Wal-Mart* отреагировала прогрессивными изменениями в каждой из областей, в частности она создала в 2008 г. 63 тыс. новых рабочих мест во всем мире, в том числе более 33 тыс. в США.

Бизнес не всегда верил в необходимость проявления социальной ответственности. В 1776 г. Адам Смит заявил: «Я ничего не знаю о той пользе, которую принесли те, кто заявляют о своем служении общему благу». Известный экономист Милтон Фридман назвал социальные инициативы «губительными», потому что, по его мнению, они подрывают стремление акционерных компаний к получению прибыли и представляют собой пустую трату денег акционеров. Некоторые эксперты обеспокоены тем, что необходимые бизнесу инвестиции в исследования и разработки могут пострадать из-за сосредоточенности компаний на своей социальной ответственности.[29]

Но эти критики находятся в абсолютном меньшинстве. Многие теперь верят в то, что удовлетворение покупателей, работников и других стейкхолдеров и достижение успеха в бизнесе тесно связаны с заданием и соблюдением высоких стандартов коммерческой и маркетинговой деятельности. Еще одна выгода проявления социальной ответственности — это возможность привлекать работников, особенно молодых, желающих работать в компаниях, вызывающих у них позитивное отношение.

Вызывающие наибольшее восхищение — и наиболее успешные — компании в мире заботятся об удовлетворении интересов людей, а не только своих собственных. Новый глава *Procter & Gamble* Боб Макдональд сделал «цель бренда» ключевым компонентом маркетинговых стратегии компании, отметив, что «потребители ожидают от брендов большего и хотят знать, что они делают для нашего мира. Но им необходимо иметь искреннее желание делать это». В частности, «Touch of Comfort», один из брендов *P&G*, перечисляет по 5 центов с каждой проданной упаковки товара в организацию «Quilts for Kids», которая занимается изготовлением сшитых вручную покрывал для детей, находящихся в больницах.[30] И как показывает следующий пример, *P&G* в этом деле не одинока.

ФИРМЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ ЛЮБОВЬ

Исследователи Рай Сисодия, Дэвид Вульф и Джаг Шет уверены, что великие компании — это гуманные компании. Они относят к категории «фирм, вызывающих любовь», те фирмы, культура кото-

рых поощряет заботу об интересах стейкхолдеров: общества, партнеров, инвесторов, покупателей и работников. Эти исследователи верят, что «фирмы, вызывающие любовь», действительно любимы стейкхолдерами. Руководители этих фирм проводят политику открытых дверей, заботятся о покупателях и получают умеренное вознаграждение. Они хорошо платят своим работникам, имеют тесные отношения с небольшими группами лучших поставщиков и помогают территориям, на которых находятся их предприятия. Исследователи утверждают, что «фирмы, вызывающие любовь», тратят на маркетинг меньший процент от продаж, но получают более высокие прибыли, потому что сами их покупатели делают многое из того, что должны делать службы маркетинга. Исследователи полагают, что маркетинговая парадигма XXI в. предполагает создание ценности для всех стейкхолдеров и проявление стейкхолдерами к этим фирмам самой настоящей любви. В табл. 22.2 перечислены фирмы, получившие высшие оценки в рейтинге «фирм, вызывающих любовь», составленном по результатам опроса выборки из нескольких тысяч покупателей, работников и поставщиков.[31]

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Переход к социально-ответственному маркетингу происходит сразу в трех направлениях: надлежащем правовом, этическом и социально-ответственном поведении. Одной из компаний, делающих социальную ответственность краеугольным камнем своих маркетинговых усилий, является *Stonyfield Farm*.[32]

Stonyfield Farm

Как отмечалось в гл. 1, концепция социальной ответственности лежит в основе всей деятельности *Stonyfield Farm*. Компания была основана в 1983 г. Один из ее учредителей, Гэри Хиршберг, прочно верил в возможность с выгодой продавать натуральные молочные продукты и при этом заниматься «восстановлением экологии». *Stonyfield*, лидер глобального рынка натуральных йогуртов, сотрудничает с социально-ответственными поставщиками, осваивает экологически безвредные производственные процессы и использует упаковку для рекламирования своих взглядов на защиту природы и здоровья человека. *Stonyfield* жертвует 10% своей прибыли на «усилия, помогающие защищать и возрождать Землю», а кроме того, она учредила некоммерческий фонд «Climate Counts». Такие прогрессивные практики бизнеса не вредят ее финансовым результатам. «Stonyfield» — это третий по популярности бренд йогуртов в США, а кроме йогуртов компания успешно продает молоко, замороженный йогурт и мороженое.

ПРАВОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Общество с помощью закона должно как можно более четко определить юридически недопустимые, асоциальные и препятствующие свободной конкуренции действия. Организации должны следить за тем, чтобы все их работники знали и соблюдали соответствующие законы.[33] В частности, менеджеры по сбыту должны следить за поведением торговых представителей. Последние не имеют права делать покупателям заявления, превышающие рекламные обещания, или, если покупателями являются юридические лица, предлагать взятки агентам по закупкам. То же самое относится и к приобретению за взятки или с помощью

Таблица 22.2

Лидеры в рейтинге «фирм, вызывающих любовь»

Best Buy	*BMW*	*CarMax*	*Caterpillar*
Commerce Bank	*Container Store*	*Costco*	*eBay*
Google	*Harley-Davidson*	*Honda*	*IDEO*
IKEA	*JetBlue*	*Johnson&Johnson*	*Jordan's Furniture*
L. L. Bean	*New Balabce*	*Patagonia*	*Progressive Insurance*
REY	*SouthWest*	*Starbucks*	*Timberland*
Toyota	*TraderJoe's*	*UPS*	*Wegmans*
Whole Foods			

Источник: Raj Sisidia, David B. Wolfe, and Jag Sheth, Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007); p. 16.

промышленного шпионажа технических или торговых секретов конкурентов. Наконец, торговые работники не должны позорить конкурентов или их товары, рассказывая о них истории, которые не соответствуют действительности.

ЭТИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Практики ведения бизнеса часто вызывают критику, потому что многие ситуации в бизнесе ставят перед компаниями непростые дилеммы, а провести четкую границу между нормальной практикой маркетинга и неэтичным поведением иногда бывает нелегко. В некоторых случаях мнения критиков разделяются. Хотя *Kraft* прекратила рекламу своих не слишком полезных продуктов «Oreos» и «Chips Ahoy!» в телевизионных передачах, ориентированных на детей в возрасте от 6 до 11 лет, некоторые общественные группы сочли, что таких мер явно недостаточно.[34]

Но в то же время некоторые маркетинговые приемы явно незаконны или неэтичны. Сюда можно отнести взятки, кражу коммерческих тайн, ложную или вводящую в заблуждение рекламу, ограничительную практику организации сбыта и связывающие соглашения, изъяны качества или недостаточную безопасность товара, ложные гарантии, недостоверную маркировку, фиксирование цен или неоправданную ценовую дискриминацию, препятствование выходу на рынок или хищническую конкуренцию.

Компании должны вводить и соблюдать официальный моральный кодекс, работать над созданием традиций этичного поведения, возлагать на своих работников полную ответственность за этические и юридические нарушения.[35] В настоящее время плохо зарекомендовавшие себя компании рискуют быть выставленными для всеобщего осуждения в Интернете. В прошлом рассерженный покупатель мог поделиться неблагоприятным мнением о поставщике или продавце в среднем с 12 другими людьми, а сегодня с помощью Сети он может поделиться своим недовольством с тысячами людей. Например, деятельность компании *Microsoft* породила создание множества «антимайкрософтовских» сайтов, среди которых были сайты с названиями «Ненавижу *Microsoft*» и «Бойкотируйте *Microsoft*». По данным одного исследования, доля американских потребителей, негативно относящихся к корпорациям, достигла 26%.[36]

СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Работая с покупателями и представителями других заинтересованных в деятельности компании групп, маркетологи должны руководствоваться «социальной совестью». К числу компаний, демонстрирующих высокую социальную ответственность, относятся *Microsoft, Johnson & Johnson, 3M, Google, Coca-Cola, General Mills, UPS, Sony* и *Procter & Gamble*.[37]

Люди все чаще говорят о том, что при выборе компаний (для приобретения товаров или услуг, вложения денег или работы) они все чаще руководствуются информацией об их социальной и экологической ответственности и нуждаются в такой информации.[38] *H. J. Heinz* получила несколько наград за свой 108-страничный отчет 2009 г. «О корпоративной социальной ответственности», в котором отражена приверженность компании «достижению устойчивого роста, приносящего выгоды акционерам, потребителям, покупателям, работникам и местным сообществам благодаря следованию принципам честности, прозрачности и социальной ответственности». В табл. 22.3 приведены начальные строчки этого отчета.

Нельзя сказать, что решение о том, как именно донести до публики отношение компании к социальной ответственности, дается легко. После того как компания начнет расхваливать свою экологическую инициативу, она может стать мишенью для критики. Многие товарные или маркетинговые инициативы, задуманные с самыми лучшими намерениями, могут иметь непредвиденные или неизбежные негативные последствия.[39]

Nestle

Пальмовое масло торжественно называлось «возобновляемым топливом» для компаний пищевой промышленности, искавших решение проблемы запрета на использование трансжиров, до тех пор, пока его использование не стало ассоциироваться с вырубкой тропических лесов и сокращением популяции орангутангов и коала. Когда *Greenpeace* выпустила отчет, в котором *Nestle* критиковалась за покупку пальмового масла для изготовления батончиков «KitKat» у индонезийской фирмы, причастной к вырубке тропических лесов в этой стране, в социальных медиа поднялась волна возмущения. Протестующие разместили негативное видео на YouTube, завалили своими сообщениями Twitter и страницу *Nestle* на Facebook и устроили демонстрацию в Джакарте напротив индонезийского офиса компании. *Nestle* немедленно прекратила отношения с этой фирмой и предприняла другие шаги для успокоения общественного мнения, но еще долго продолжала получать гневные послания в свой адрес.

Таблица 22.3

Отрывок из отчета компании *H. J. Heinz* «О корпоративной социальной ответственности» за 2009 г.

Обращение председателя совета директоров, президента и исполнительного директора компании
Приносить пользу людям и нашей планете
Компания *H.J. Heinz* является добропорядочным «корпоративным гражданином» уже более 140 лет. На протяжении всей своей истории компания постоянно оказывала позитивное социальное и экономическое влияние на общество и использовала практики бизнеса, не приводящие к необратимому истощению природных ресурсов.
В 2008–2009 финансовых годах компания добилась рекордных продаж, более высокого дохода на акцию и роста дивидендов для наших акционеров и при этом сохраняла верность принципам, которыми она руководствовалась в своей деятельности с 1869 г.: качество, честность, инновации и безопасность продукции.
В то же время мы расширяли нашу прочную приверженность экологической ответственности, начав реализацию нашей глобальной инициативы на шести континентах, нацеленную на снижение к 2015 г. на 20% наших выбросов парниковых газов, нашего потребления воды и электроэнергии и объемов производимых нами твердых отходов.
Наша компания всегда стремилась к прозрачности и экологической безвредности своей деятельности, с тех пор как Генри Джон Хайнц начал продавать хрен — ее первый продукт — в чистых стеклянных банках, чтобы потребители могли своими глазами увидеть чистоту покупаемого товара.
Heinz имеет сильный и независимый совет директоров, а также собственные Глобальный кодекс поведения, Принципы глобальной деятельности и Принципы поведения поставщиков — документы, задающие высокие этические стандарты для наших работников и поставщиков.
Еще важнее то, что *Heinz* является глобальной компанией, уважающей людей и их достоинства и права — как на работе, так и в личной жизни. Мы наделяем свою многообразную рабочую силу — а это почти 33 тыс. мужчин и женщин — полномочиями по проведению экологических улучшений на работе и в повседневной жизни и формируем на рабочем месте особую культуру, в которой конкурентная заработная плата, безопасность труда, справедливость и уважение являются краеугольными камнями нашего успеха.
Наконец, как один из ведущих мировых производителей продуктов питания *Heinz* стремится к улучшению здоровья и благополучия мужчин, женщин и детей во всем мире.
Наша кампания «Heinz Micronutrient» направлена на решение глобальной проблемы нехватки в продуктах питания железа и на борьбу с неправильным питанием детей и подростков. В ходе кампании полезные пищевые добавки были предоставлены 3 млн детей в 15 развивающихся стран. В дальнейшем предполагается, что кампания охватит и другие страны, чтобы помочь обеспечить в них здоровое развитие детей.
Наша компания инвестировала миллионы долларов в кампанию «Heinz Micronutrient», чтобы обеспечить здоровое будущее нашей планете и населяющим ее людям.
Я приглашаю вас больше узнать о *Heinz*, о нашей работе и наших успехах, посетив социальный, экологический и экономический разделы этого интерактивного онлайнового отчета, в котором вы найдете исчерпывающие цифры и факты, фотографии и видео и ссылки на другие информативные документы *Heinz*.
Благодарю вас за интерес, проявленный к нашей компании.
С уважением,
Уильям Джонсон, председатель совета директоров, президент и исполнительный директор

Источник: H.J. Heinz 2009 Corporate Social Responsibility Report.

Довольно часто оказывается, что чем больше компания предана не истощающему природные ресурсы развитию и защите природы, тем больше дилемм может перед ней возникнуть. Компания из Вермонта *Green Mountain Coffee Roasters* постоянно подчеркивает свою приверженность раз-

витию без нанесения ущерба экологии, которая отчасти помогла ей стать одним из лидеров по росту продаж кофе. Совершенная в 2006 г. покупка *Kuerig* и производившейся этой фирмой популярной мини-кофеварки поставили компанию в трудное положение: чашки, использовавшиеся в этой кофеварке, изготавливались из пластмассы и фольги, не допускавших вторичной переработки. Верная своим принципам защиты природы, *Green Mountain Coffee* провела серьезные исследования и в конце концов нашла разумное с точки зрения экологии решение проблемы.[40]

Нельзя сказать, что решение о том, как именно донести до публики отношение компании к социальной ответственности, дается легко. Проблемы возникают даже с корпоративной филантропией. Компании *Merck, DuPont, Wal-Mart, Bank of America* перечисляют благотворительным организациям $100 млн и более в год. Это благое дело, но если об этом не заявлять во всеуслышание, то никто и не узнает. Кроме того, если компания рассматривается как эксплуататорская и не соответствующая образу «добропорядочного гражданина», ее пожертвования могут даже встретить негативную реакцию. Так, *Philip Morris* потратила на рекламную кампанию, рассказывавшую о ее благотворительной деятельности, $250 млн. Но поскольку сама организация в глазах общества выглядит негативно, ее реклама была воспринята скептически. Некоторые эксперты обеспокоены тем, что маркетинг событий или «потребительская филантропия» могут заменить осмысленные действия бездумно совершаемыми покупками, ослабить акцент на реальных решениях и отвлечь внимание от того факта, что рынки с самого начала могут создать много социальных проблем.[41]

Не истощающее природные ресурсы развитие. *Не истощающее природные ресурсы развитие* — способность удовлетворять потребности людей без ущерба для будущих поколений — стоит на повестке дня многих корпораций. Крупные компании подробно описывают, как они стремятся улучшить долговременное влияние своей деятельности на местные сообщества и природу. «Имеются три главные итоговые строки — люди, планета и прибыль, и люди в этом уравнении являются главным результатом. Не истощающее природные ресурсы развитие означает больше, чем просто заботливое отношение к природе, оно означает, что такое отношение к природе становится вашей программой на будущее».[42]

Существуют различные способы оценки не истощающего природные ресурсы развития, но среди специалистов нет единого мнения о том, какие метрики следует использовать при выполнении таких оценок.[43] При составлении «Списка 100 лучших корпораций по критерию не истощающего природные ресурсы развития» анализировались 11 факторов: потребление энергии и воды, выбросы CO_2 и количество производимых твердых отходов; многообразие среди руководящих кадров компании; отношение заработной платы директора к средней заработной плате работников: уплата налогов; приверженность руководства курсу на неистощающее развитие; затраты на не истощающее природные ресурсы развитие; инновационность и прозрачность результатов работы. Пятью лидерами в этом списке оказались *GE, PG&E, TNT, H&M* и *Nokia*.[44]

Многие считают, что компании, приверженные не истощающему природные ресурсы развитию, отличаются высококачественным менеджментом, который проявляется в том, что «они обычно оказываются стратегически более гибкими и лучше подготовленными к конкуренции в сложной, быстроизменяющейся глобальной среде».[45] Интерес к потребителям также порождает новые рыночные возможности. Производимая *Clorox* линия натуральных моющих и чистящих средств «Green Works» благодаря умеренным премиальным наценкам и рекомендациям *Sierra Club* быстро добилась успеха на рынке.[46] Другой подобный пример можно найти во вставке «Маркетинг изнутри: рост продаж натуральных продуктов».

Рост интереса к не истощающему природные ресурсы развитию сопровождался, к сожалению, таким негативным явлением, как «перекрашивание в зеленый цвет», т. е. придание товарам видимого экологического дружелюбия без осуществления реальных усилий в этом направлении. Одно исследование показало, что на половине ярлыков якобы экологически чистых товаров основное внимание уделялось экологическим выгодам (таким, как возможность утилизации), но в то же время отсутствовала информация о вреде, причиненном природе в процессе производства или транспортировки.[47]

Поскольку многие нечестные фирмы стали изображать себя защитниками природы, то потребители все чаще с подозрением относятся к заявлениям об экологичности товаров. Но в то же время и сами потребители не желают жертвовать привычными высокими характеристиками и качеством товара.[48] Многие фирмы принимают этот вызов и используют потребность в непрекра-

Маркетинг изнутри

Рост продаж натуральных продуктов

Натуральные продукты завоевали прочные позиции во многих категориях продуктов питания и напитков. Успех *Caster & Pollux* в выпуске органических и натуральных кормов для домашних животных позволил этой фирме продавать свою продукцию в таких крупных специализированных торговых сетях, как *Petco*. После своего основания в 1998 г. производитель натуральных продуктов *Honest Tea* быстро увеличил свои продажи на 50%. В 2008 г. фирма продала 40% своего бизнеса компании *Coca-Cola*.

Использование органических и натуральных ингредиентов лежит в основе позиционирования некоторых брендов. Заявление о миссии *Chipotle Mexican Grill* — «Честно приготовленная еда» — отражает внимание компании к качеству своей продукции и своей социальной ответственности. В своих ресторанах *Chipotle* использует натуральные и органические ингредиенты и готовит мясо, которые является экологически более чистым, чем в ресторанах ее конкурентов. Приготовление каждого burrito вручную требует больше времени, но качество этого блюда и направляемое им послание привлекают многих посетителей.

Натуральные товары, изготовленные без применения вредных химикатов, предлагаются не только компаниями пищевой индустрии. Одежда и другие непродовольственные товары составляют вторую по темпам роста категорию. В 2009 г. продажи непродовольственных натуральных товаров выросли на 9,1%, до $1,8 млрд, и составляют теперь 7% от общего объема продаж натуральных товаров, оцениваемого в $26,6 млрд. Изделия из хлопка, выращенного фермерами, которые борются с хлопковым долгоносиком без помощи инсектицидов, выпалывают сорняки вручную и используют в качестве удобрения навоз, становятся все более популярными у покупателей.

Источники: "Industry Statistics and Projected Growth", *Organic Trade Association*, June 2010; Jesica Shambora, "The Honest Tea Guys Look Back", *Fortune*, July 26, 2010.

щающемся развитии в качестве стимула к поиску инноваций. В период недавней экономической рецессии продажи товаров, произведенных без ущерба для природы и для будущих поколений, оставались стабильными.[49]

СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Будущее сулит компаниям массу новых, доселе неизведанных возможностей. Технологические прорывы в области использования солнечной энергии, компьютерных сетей, кабельного и спутникового телевидения, биотехнологий и телекоммуникаций — все это изменит мир будущего до неузнаваемости. В то же время социально-экономические, культурные и природные силы приведут к появлению новых ограничений на бизнес вообще и маркетинг в частности. Успех ждет те компании, которые найдут новые решения и примут на себя всю полноту ответственности перед обществом.[50]

Такие компании, как *The Body Shop, Working Assets* и *Smith & Hawken*, отводят программам социальной ответственности более заметную роль. Приправы к салатам, придуманные ныне покойным актером Полом Ньюманом, положили начало созданию крупного бизнеса. Под брендом Ньюмана «Own» выпускаются соус для пасты, томатная приправа, попкорн и лимонад, и все эти продукты успешно продаются в 15 странах. Всю свою прибыль после уплаты налогов и роялти — почти $300 млн — компания направляет на образовательные и благотворительные программы, в частности на помощь детям, страдающим серьезными заболеваниями.[51]

В целом корпоративная филантропия находится на подъеме. В 2009 г. суммарный объем пожертвований в денежной и натуральной формах составил $14,1 млрд и в последующие годы рецессии оставался примерно на этом уровне.[52] Помимо таких прямых пожертвований все больше фирм проявляют свою корпоративную ответственность с помощью маркетинга событий и волонтерских программ для своих работников, полагая, что такие виды деятельности являются не только «правильными», но и «весьма разумными».[53]

МАРКЕТИНГ СОБЫТИЙ

Во многих фирмах инициативы корпоративной социальной ответственности объединяются с маркетинговыми мероприятиями.[54] **Маркетингом со-**

бытий называют маркетинг, при котором участие фирмы в благотворительном начинании или событии связано с приобретением покупателями ее товаров или услуг.[55] Маркетинг событий считается частью *корпоративного социального маркетинга*, который М. Драмрайт и П. Мерфи определяют как маркетинговые усилия, «имеющие как минимум одну неэкономическую цель, связанную с благосостоянием общества, и задействующие ресурсы компании и/или ее партнеров».[56] Сюда же входят традиционная и стратегическая благотворительность и волонтерская деятельность.

В табл. 22.4 кратко описаны три успешные программы маркетинга событий. Далее мы рассмотрим плюсы и минусы таких программ и принципы их организации.

ВЫГОДЫ И ЗАТРАТЫ МАРКЕТИНГА СОБЫТИЙ. Успешная программа маркетинга событий может дать сразу несколько выгод: это и повышение социального благосостояния, и создание дифференцированной позиции торговой марки, и укрепление отношений с покупателями, и повышение имиджа организации в глазах органов государственной власти и прочих влиятельных лиц, и поддержание деловой репутации, и подъем боевого духа работников, и увеличение объемов продаж.[57]

Когда потребители рассматривают фирму как гуманную, у них вырабатываются более прочные, уникальные связи, выходящие за рамки обычных рыночных транзакций. К числу конкретных средств, по помощи которых программы марке-

Таблица 22.4

Три известные программы маркетинга событий

Tesco *Tesco*, крупнейший британский ритейлер, разработала программу «*Tesco* для школ и клубов», которая прекрасно согласуется с корпоративным позиционированием ее бренда, — «Каждая мелочь идет на пользу». Покупатели получают один ваучер за каждые потраченные 10 фунтов, который они могут по своему выбору передать любой школе или любому зарегистрированному любительскому клубу для детей до 18 лет. В 2009 г. компания передала детским учреждениям 540 тыс. единиц различных товаров на общую сумму 13,4 млрд фунтов. Она также предлагает ваучеры за сданные в переработку картриджи принтеров и подаренные телефоны, находящиеся в рабочем состоянии
«Dawn» «Dawn», самое популярное в США жидкое мыло для мыться посуды, выпускаемое компанией *P&G*, давно уже обращает внимание покупателей на приносимую им побочную выгоду — оно позволяет отмывать перья птиц, оказавшиеся измазанными нефтью в результате техногенных катастроф. В отчете, подготовленном одной правительственной организацией США, «Dawn» было названо «единственным рекомендуемым средством для отмывания птиц, потому что оно полностью удаляет нефть с перьев, является нетоксичным и не оставляет следов». Созданный в 2006 г. веб-сайт www.DawnSaves Wildlife.com привлек внимание 130 тыс. человек, которые сформировали виртуальные группы, для того чтобы побуждать друзей и знакомых не допускать утечки бензина и масла из двигателей своих машин. После катастрофического разлива нефти, произошедшего в 2010 г. по вине *BP*, *P&G* бесплатно раздала тысячи бутылок «Dawn», а также разместила на поступающих в продажу бутылках специальный код и стала перечислять по $1 в фонд защиты природы побережья Мексиканского залива с каждой такой проданной бутылки. Итоговая сумма перечислений в этот фонд составила $500 тыс. Страница бренда в Facebook, посвященная экологическим усилиям *P&G*, пользуется большой популярностью
British Airways *British Airways* совместно с UNICEF (Фонд ООН помощи детям) проводит программу под названием «Change for Good» («Изменение к лучшему» или «Мелочь во благо»). Пассажирам *British Airways* предлагается пожертвовать оставшуюся после поездки иностранную валюту. Все очень просто: во время полета *British Airways* предоставляет пассажирам конверты, куда можно положить деньги, собирает их и передает напрямую в UNICEF. Схема эта разъясняется через видеосистему, специальные карточки, помещаемые в карманы за креслами, и звуковые объявления. Кроме того, снят рекламный ролик, в котором ребенок благодарит *British Airways* за вклад в UNICEF. Поскольку специального «выхода» на потенциальных жертвователей не требуется, а результаты видны сразу, особой рекламы и вообще какого бы то ни было продвижения программа не требует, а потому ее экономическая эффективность очень высока. С 1994 по 2009 г. в ее рамках было собрано и распределено по миру почти $45 млн

тинга событий могут работать на увеличение марочного капитала, относятся: 1) формирование осведомленности о торговой марке; 2) развитие имиджа бренда; 3) создание доверия к марке; 4) провоцирование определенных чувств по отношению к торговой марке; 5) создание чувства общности среди людей, выбравших марку; 6) привлечение людей к марке.[58] Маркетинг событий имеет особенно заинтересованную аудиторию в лице потребителей в возрасте 18–24 лет, имеющих развитое чувство гражданского долга (табл. 22.5).

Однако в маркетинге событий есть своя опасность: продвижение, стоящее за поддержкой благого начинания, может выйти компании боком, если потребители будут настроены цинично и усомнятся в связи между товаром и событием, будут рассматривать фирму как работающую в угоду собственным интересам.[59] Проблемы также могут возникнуть, если потребители сочтут фирму недостаточно ответственной за все свои действия, как это произошло с *KFC*.[60]

KFC

Разработанная *KFC* программа «Buckets for Cure» предусматривала перечисление 50 центов с каждого «розового» порционного ведерка жареной курятины стоимостью $5, купленного в течение одного месяца, в фонд «Cure Foundation», возглавляемый знаменитой Сьюзен Коумен. Изначально предполагалось, что это будет крупнейшим разовым корпоративным взносом, направляемым на финансирование поисков способов лечения рака груди, — более $8,5 млн. Но возникла непредвиденная проблема. Практически в то же время *KFC* начала продавать новый сэндвич «Double Down» с двумя кусками жареной курятины, беконом и сыром. Критики немедленно отметили, что новый высококалорийный продукт *KFC* отличается высоким содержанием жиров и натрия, а значит, способствует набору лишнего веса, который существенно повышает риск возникновения рака груди. Поскольку на веб-сайте самой Сьюзен Коумен сообщалось, что избыточный вес повышает вероятность возникновения рака груди на 30–60%, то ее фонд также подвергся критике за партнерство с *KFC*.

Чтобы избежать возможной критики, некоторые фирмы используют более мягкий подход к осуществлению маркетинга событий. После того как *Nike* создала альянс с Фондом Лэнса Армстронга по финансированию исследований в области борьбы с раком, в период с 2004 по 2010 г. было продано более 80 млн желтых браслетов по цене $1 с надписью «LIVESTRONG», но знаменитая «галочка» *Nike* была на них практически не видна.[61] Интересным примером программы маркетинга событий является кампания PRODUCT(RED).[62]

Nike сознательно преуменьшала свою роль в программах маркетинга событий, таких как распространение фондом Лэнса Армстронга браслетов с надписью «LIVESTRONG».

PRODUCT(RED)

Широко рекламировавшийся запуск программы PRODUCT(RED) в 2006 г., пропагандистами которой выступали певец U2 и председатель совета директоров *DATA* Боб Шрайвер, позволили повысить осведомленность аудитории и собрать деньги для «The Global Fund» посредством объединения

Таблица 22.5

Отношение к продвигаемым событиям молодых людей в возрасте 18–24 лет

85% с высокой вероятностью переключаются с одного бренда на другой, эквивалентный по цене и качеству, если этот бренд ассоциируется с хорошо воспринимаемым событием
86% учитывают степень социальной и экологической ответственности компаний, когда решают, какие товары и услуги рекомендовать другим людям
84% учитывают степень социальной и экологической ответственности компаний, когда решают, что покупать или куда отправиться за покупками
87% учитывают степень социальной и экологической ответственности компаний при выборе места работы
86% заявляют, что когда товар или компания поддерживают событие (общественное или экологическое), которое вызывает у них симпатию, у них формируется более позитивный имидж этого товара или компании

Источник: 2010 Core Cause Evolution Study.

усилий с такими культовыми мировыми марочными продуктами, как карточки «American Express», телефоны «Motorola», тапочки «Converse», футболки «Gap», устройства iPod фирмы *Apple* и солнцезащитные очки «Emporio Armani», для создания товаров с особой отметкой (RED). До 50% прибыли от продажи этих товаров направлялось в «The Global Fund», помогавший африканским женщинам и детям, больным СПИДом. Каждая компания, становившаяся участницей программы (RED), помещала свой логотип в «объятия» скобок и «облагораживалась под влиянием силы красного цвета». Хотя некоторые критики сочли проект PRODUCT(RED) чрезмерно разрекламированным, все же за первые 18 месяцев его существования он сумел собрать для «The Global Fund» более $36 млн — в семь раз больше, чем собрали в этот фонд все фирмы с момента его основания в 2002 г. Позднее к этому проекту присоединились многие другие бренды, такие как компьютеры «Dell», поздравительные открытки «Halmark» и кофе «Starbucks».

Знания, умения и ресурсы известной фирмы могут оказаться для некоммерческой группы даже более важными, чем собираемые средства. Некоммерческие организации должны ясно понимать, в чем их цель, отчетливо заявлять, чего они хотят добиться, и создавать организационную структуру для взаимодействия с разными фирмами. Установление долгосрочных отношений с фирмой может потребовать много времени. Как заметил один консультант: «Проблема в отношениях между корпорациями и некоммерческими организациями часто заключаются в разных оценках того времени, которое потребуется на создание этих отношений».[63]

Разработка и внедрение программы маркетинга событий требует принятия ряда решений, в том числе о том, какое событие выбрать и как его продвигать.

ВЫБОР СОБЫТИЯ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ. Некоторые эксперты считают, что если заниматься маркетингом событий спорадически, т. е. от случая к случаю, каждый раз выбирая новое событие, то эффективность его с точки зрения преимуществ для бренда снижается. Например, Кэтти Чизаускас, один из топ-менеджеров *Gillette*, утверждает: «Если раздать $1 тыс. по $50 каждому, никто о вас ничего не узнает. Не тот масштаб».[64]

Многие фирмы предпочитают работать с одним или несколькими крупными событиями: так проще с точки зрения проведения кампаний и эффективнее с точки зрения результата. В качестве яркого примера такого сконцентрированного подхода можно привести *McDonald's*. «Дома Рональда Макдональда» существуют в 30 с лишним странах мира; в общей сложности в них предоставляется более 7200 номеров для тех родителей, чей ребенок проходит лечение вдали от дома. Эта программа проводится с 1974 г., и за это время «вторым домом» от Рональда Макдональда воспользовались уже почти 10 млн семей.[65]

Однако, ограничиваясь каким-то одним мероприятием, фирма ограничивает и круг потребителей или прочих заинтересованных лиц, на которых маркетинг события может оказать положительное влияние. Кроме того, некоторые популярные «события» уже собрали вокруг себя множество корпоративных спонсоров. По имеющимся данным, кампании по борьбе с раком груди в том или ином виде проводят свыше 300 организаций, включая *Avon, Ford, Estüe Lauder, Revlon, Lee Jeans, Polo Ralph Lauren, Yoplait, Saks, BMW* и *American Express*.[66] Как следствие очередная марка-спонсор рискует затеряться в множестве розовых ленточек, символизирующих борьбу с этим заболеванием.

События, оставленные корпоративными спонсорами «без присмотра» — например, заболевания, которыми страдает менее 200 тыс. человек, — потенциально могут нести в себе больше возможностей.[67] Некоторые болезни, такие как рак поджелудочной железы, занимающий четвертое место по смертности после рака кожи, легких и груди, до сих пор не имеют или почти не имеют корпоративной поддержки. Даже такие распространенные опасные болезни, как рак простаты у мужчин и сердечно-сосудистые заболевания у женщин, привлекают гораздо меньше внимания компаний, чем рак груди. Однако в последнее время этот пробел начинает ликвидироваться. *Gillette* и пивоваренная компания *Grolsch* присоединились к *Safeway* и Высшей бейсбольной лиге, которые уже давно помогают в борьбе с раком простаты. Американская кардиологическая ассоциация запустила программу «Go Red for Women», в которой красное платье используется в качестве символа, призванного привлечь внимание корпораций к болезням, которые ежегодно убивают в 12 раз больше женщин, чем рак груди.[68]

Большинство фирмы выбирает события, соответствующие их корпоративному или марочному имиджу и небезразличные для их сотрудников и акционеров. Так, магазины оптики *Lens Crafters* (в настоящее время принадлежащие итальянской

фирме *Luxottica*) проводят программу «Зрение в подарок» — это даже не программа, а целое семейство благотворительных программ, включающее бесплатную проверку зрения и раздачу очков и охватившее уже более 6 млн нуждающихся в Северной Америке и развивающихся странах мира. Все магазины *Lens Crafters* имеют право бесплатно выдавать очки жителям близлежащих районов. Кроме того, в рамках «Зрения в подарок» два микроавтобуса постоянно колесят по Северной Америке, предлагая услуги проверки зрения детям, и ежемесячно проводятся двухнедельные «операции» за рубежом. *Luxottica* оплачивает большинство накладных расходов, так что 92% всех пожертвований напрямую направляются на финансирование программы.[69]

Другой пример удачного выбора события дает *Barnum's Animal Crackers*. Эта фирма начала кампанию по повышению осведомленности о находящихся под угрозой исчезновения животных и по оказанию помощи в защите азиатских тигров. Во вставке «Памятка маркетолога: как добиться изменения к лучшему» содержатся подсказки некоторых фирм, умело использовавших маркетинг событий. А вот еще один пример того, как недавно созданная фирма использовала маркетинг событий для успешного развития своего бизнеса.[70]

Обувь от TOMS

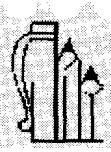
Хотя Блейк Микоски и не выиграл главный приз в мировом реалити-шоу «Amazing Race» («Удивительная гонка»), после возвращения в Аргентину у него возникло намерение создать свой бизнес, чтобы помочь многочисленным детям, страдающим от отсутствия у них обуви. Босоногие дети не только подвергают риску свое здоровье, но и оказываются в невыгодном положении, потому что им часто не разрешают ходить в школу босиком. Так на свет появилась «обувь от *TOMS*». Это название было выбрано для того, чтобы передать надежду на «лучшее завтра» вместе с обещанием дарить пару ботинок нуждающимся детям при продаже каждой пары обуви обычным покупателям. Продаваемая такими магазинами, как *Whole Foods*, *Nordstrom* и *Neiman Marcus*, а также онлайн, «обувь от TOMS» представляет собой разновидность классической аргентинской обуви *alpargata*. В результате осуществления программы «Одна за одну» более миллиона пар этой легкой обуви появилось на ногах детей из многих развивающихся стран — от Аргентины до Эфиопии. Использование денег, которые могли бы быть направлены на рекламу, на оплату обуви, бесплатно отдаваемой детям, также оказалось удачным маркетинговым ходом: фирма получила огромное паблисити — *AT&T* даже сняла Микоски в рекламном ролике, а ее доход от продаж за первые пять лет существования составил более $50 млн.

СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Иногда маркетинг проводится непосредственно для того, чтобы решить социальную проблему или поддержать какое-либо мероприятие. Маркетинг событий проводится компаниями в поддержку разного рода начинаний. **Социальный маркетинг** проводится некоммерческими или государственными организациями в рамках самого мероприятия: борьбы с наркотиками, пропаганды спорта и здорового питания.[71]

Социальный маркетинг — это глобальное явление, существующее уже много лет. В 1950-х гг. в Индии начали проводить кампании по планированию семьи. В 1970-х гг. в Швеции стали проводиться кампании социального маркетинга, направленные на превращения страны в нацию без курильщиков и алкоголиков. В тех же 1970-х гг. австралийское правительство провело кампанию «Пристегни ремень». В конце 1970-х гг. власти Канады проводили кампании «Скажи «нет» наркотикам», «Брось курить» и «Займись спортом». В 1980-х гг. Всемирный банк, Всемирная организация здравоохранения и Центры контроля и профилактики заболеваний стали использовать термин «социальный маркетинг» для стимулирования интереса к этому направлению маркетинговой деятельности как таковому. Среди наиболее известных и успешных глобальных кампаний социального маркетинга можно выделить следующие:

- Благодаря оральной регидратации в Гондурасе значительно снизилась смертность от диареи среди детей в возрасте до 5 лет.
- В Уганде были созданы киоски, в которых местные повивальные бабки продавали контрацептивы по доступным ценам.
- Организация *Population Communication Services* создала и «раскрутила» в Латинской Америке две ставшие очень популярными песни, «Stop» и «When We Are Together», призванные помочь молодым девушкам в определенный момент сказать «нет».
- Национальный институт сердца, легких и крови успешно донес до людей информа-



ПАМЯТКА маркетолога

Как добиться изменения к лучшему: 10 советов по осуществлению брендинга событий

Бостонское агентство стратегических коммуникаций *Cone*, специализирующееся на брендинге событий и вопросах корпоративной ответственности, предлагает следующие рекомендации по разработке эффективных программ:

1. Выберите область, которая соответствует миссии и целям вашей организации.
2. Оцените свою институциональную волю и ресурсы. Если ваши работники и партнеры не верят в событие или не уделяют ему внимания, то оно не вызовет интереса и у вашей аудитории.
3. Проанализируйте события, используемые вашими конкурентами. Осталось не так много широких, открытых пространств, но этот факт может помочь вам найти законную социальную потребность или невостребованный элемент в том переполненном пространстве, в котором вы находитесь.
4. Тщательно отбирайте своих партнеров. Обращайте внимание на согласованность ценностей, миссии и устремлений. Досконально разрабатывайте роли и обязанности. Нацеливайтесь на многолетние стабильные отношения, предусматривающие ежегодные измерения достижений обоих партнеров.
5. Не следует недооценивать важность названия вашей программы — оно имеет ключевое значение для идентификации вашей кампании. Придумайте несколько слов, выражающих то, что вы делаете, и создайте простой, но запоминаемый визуальный образ.
6. Для создания устойчивой и эффективной программы начните с формирования кроссфункциональной стратегической команды. Включите в нее представителей центрального офиса, отделов общественных связей, кадров, маркетинга и исследований/измерений, а также волонтеров и руководителей программы. Если в вашей организация много «болота», то вам придется потратить много драгоценного времени на наведение мостов между разными отделами для достижения реальных результатов.
7. Используйте свои активы и активы партнеров для практической реализации программы. Активы могут включать волонтеров, пожертвования в денежной и натуральной форме, специальные мероприятия, ресурсы партнера и рекламную/маркетинговую поддержку. Не забывайте, что эмоции являются одним из самых ценных ваших активов. Они помогают вам поддерживать связь с вашей аудиторией и дифференцировать вашу организацию на переполненном рынке.
8. Осуществляйте коммуникации через все возможные каналы. Придумывайте убедительные слова и визуальные образы, потому что они обеспечивают доступ к сердцам людей. Кроме того, распространяйте ваши сообщения не только через традиционные медиа, используйте действительно мультимедийный подход! Подумайте о специальных мероприятиях, веб-сайтах, семинарах, привлечении знаменитостей и т. п.
9. Действуйте локально. Общенациональные программы задевают «верхушки», но истинная трансформация начинается на низовом уровне. Обращайтесь к гражданам/волонтерам с помощью местных мероприятий, специальных акций и через сборщиков пожертвований.
10. Внедряйте новое. Настоящие лидеры постоянно совершенствуют свои программы, придавая им дополнительную энергию и невиданные ранее возможности, чтобы постоянно привлекать внимание и развивать устойчивые отношения.

Источник: Cone. "Top 10 Tips for Cause Branding", www.coneinc.com/10-tips-cause-branding.

цию об опасности холестерина и повышенного кровяного давления, что помогло значительно снизить смертность.

В США социальным маркетингом занимаются самые разнообразные организации. Среди государственных органов можно назвать уже упоминавшиеся Центры контроля и профилактики заболеваний, Министерство здравоохранения, Службу социального обеспечения, Министерство транспорта, Управление по охране окружающей среды. Некоммерческие организации, занимающиеся социальным маркетингом, исчисляются сотнями: это и Красный Крест, и Фонд дикой природы, и Американское общество борьбы с раком, и многие другие.

При проведении программы социального маркетинга критически важно правильно выбрать цель. К примеру, на чем следует сфокусировать программу планирования семьи: на воздержании или на контрацепции? А кампанию по борьбе с загрязнением воздуха — на том, чтобы автомобили возили больше пассажиров, или на пользовании

общественным транспортом? Цели кампаний социального маркетинга могут быть связаны с изменением знаний, ценностей, поступков людей или их поведения в целом. Приведем конкретные примеры.

Кампании по изменению знаний

- Разъяснение питательной ценности различных продуктов.
- Объяснение важности экономии.

Кампании по изменению поступков

- Привлечение людей к массовой иммунизации.
- Мотивирование голосовать «за» различные вещи.
- Мотивирование людей сдавать кровь.
- Мотивирование женщин посетить гинеколога.

Кампании по изменению поведения

- Отказ от курения.
- Отказ от употребления тяжелых наркотиков.
- Отказ от чрезмерного употребления алкоголя.

Кампании по изменению ценностей

- Изменение отношения к абортам.
- Изменение отношения к разного рода фанатикам.

Для достижения выбранных целей в социальном маркетинге могут применяться различные тактики. Во многом процесс традиционного маркетинга схож с традиционным маркетингом товаров и услуг (табл. 22.6).[72] Среди ключевых факторов успеха при разработке и проведении социальных маркетинговых программ можно назвать:[73]

- Изучение литературных источников и предыдущих кампаний.
- Выбор целевых рынков, наиболее подготовленных к восприятию социального обращения.
- Продвижение простых, выполнимых действий ясным и понятным языком.
- Привлекательное формулирование преимуществ предложения.
- Простота принятия предлагаемого поведения.
- Разработка привлекающих внимание сообщений и правильный выбор средств информации.
- Развлекательно-обучающий подход.

Учитывая, с какими сложностями бывает связан социальный маркетинг, важно с самого начала избрать долгосрочный подход. Программы социального маркетинга дают результат не сразу, а по прошествии некоторого времени и могут со-

Таблица 22.6

Процесс планирования социального маркетинга

Где мы находимся?
• Определение направленности программы
• Постановка генеральной цели программы
• Проведение анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализа)
• Разбор прошлых и схожих программ
К чему мы хотим прийти?
• Выбор целевых аудиторий
• Постановка целей и задач
• Анализ целевых аудиторий и конкурентов
Как мы к этому придем?
• Товар: разработка рыночного предложения
• Цена: определение затрат на изменение поведения
• Дистрибуция: товар должен быть доступен потенциальным покупателям
• Продвижение: создание сообщений и выбор средств информации
Как нам не сбиться с пути?
• Разработка плана оценки эффективности и мониторинга
• Расчет бюджетов и поиск источников финансирования
• Составление плана реализации программы

стоять из «подпрограмм» или серий мероприятий. Взять, к примеру, действия, направленные на борьбу с курением: это отчеты о заболеваемости раком, специальная маркировка сигарет («Минздрав предупреждает»), запрет рекламы табачных изделий, информация о вреде пассивного курения, запрет курения в домах, в ресторанах, на борту самолетов, повышение налогов на сигареты (средства направляются на антиникотиновые кампании), иски против табачных компаний.

Конечный успех программы социального маркетинга должен определяться степенью достижения поставленных перед ней целей. Критерии оценки могут быть такими: высокая степень принятия кампании, высокая скорость принятия, высокая продолжительность принятия, низкие затраты на одно «принятие», отсутствие значительных непродуктивных последствий.

Фонд дикой природы

Всемирный фонд дикой природы (ВФДП) образован из 30 независимых организаций из разных стран мира, которые прежде действовали совершенно автономно. Его первыми успехами стали создание Совета по управлению лесами в 1993 г. и учреждение, совместно с *Unilever*, Совета по управлению морскими ресурсами в 1996 г. Скромный бюджет ВФДП не позволяет ему осуществлять дорогостоящие маркетинговые программы в США, и поэтому Фонд полагается на масштабные, креативные кампании прямого маркетинга, призванные донести его обращения до общественности и собрать необходимые пожертвования. В недавно разосланных фондом миллионах писем содержалось предложение принять участие в конкурсе и попытаться выиграть одно из экзотических путешествий, в частности в Африку или на Аляску. ВФДП имеет свой веб-сайт, а также получает доходы от различных форм партнерства с такими известными фирмами, как *Goldman Sachs*, *Tiffany's*, *IKEA*, *Nike*, *Johnson & Johnson*, *Cargill*, *Dole*, *Adidas*, *Walmart*, *IBM* и *Tyco*. С 1985 г. ВФДП израсходовал $1,165 млрд на реализацию свыше 11 тыс. проектов в 130 странах.

Всемирный фонд дикой природы использует современные маркетинговые коммуникации и программы для активной поддержки своего главного дела.

РЕАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПЛАНОВ

Подведем итог. В табл. 22.7 собраны характеристики компании с правильно поставленным маркетингом. Такая фирма хороша не тем, «чем она является», а тем, «что она делает». **Реализация (внедрение) маркетинговых планов** — это процесс преобразования маркетинговых планов в рабочие задания и обеспечения их осуществления таким образом, чтобы достигались поставленные цели.[74]

План маркетинга, каким бы замечательным он ни был, не имеет особой ценности без надлежащего исполнения.

Стратегия маркетинговых действий отвечает на вопросы *что* и *зачем*, а ее исполнение — на вопросы *кто, где, когда* и *как*? Стратегия и ее реализация — вещи взаимосвязанные, так как каждый стратегический уровень устанавливает другим, более низким уровням задания по осуществлению соответствующих действий. Например, стратегическое решение высшего руководства фирмы об «уборке урожая» с некоторого товара должно

Таблица 22.7

Характеристики компании с правильно поставленным маркетингом

• Компания выбирает целевые рынки, на которых обладает реальными преимуществами, и избегает либо уходит с рынков, где она изначально слаба
• Практически все работники думают о покупателях и о рынке
• Налажены хорошие рабочие отношения между маркетингом, отделом НИОКР и производством
• Налажены хорошие рабочие отношения между маркетингом, сбытом и отделом обслуживания
• В компании существуют стимулы, направленные на поощрение нужного поведения
• Компания постоянно отслеживает уровень удовлетворения и лояльности покупателей и работает над его повышением
• В системе предоставления ценности у компании задействованы сильные поставщики и дистрибьюторы
• Компания квалифицированно подходит к формированию своей торговой марки (марок) и имиджа
• Компания проявляет гибкость в удовлетворении разнообразных запросов покупателей

быть сформулировано в форме конкретных заданий службам и отделам.

Компании делают все от них зависящее для повышения эффективности маркетинговых операций и оценки прибыли на инвестиции в маркетинг (см. гл. 4). Расходы на маркетинг могут составлять до четверти от общего объема текущих затрат компании. Фирмам нужны более совершенные шаблоны маркетинговых процессов, улучшенное управление маркетинговыми активами и более эффективное распределение маркетинговых ресурсов.

Программное обеспечение по управлению маркетинговыми ресурсами (MRM) представляет собой набор интернет-приложений, которые автоматизируют и объединяют такие виды деятельности, как управление проектами, кампаниями, бюджетом, активами, торговыми марками, взаимоотношениями с покупателями, знаниями. Приложение для менеджмента знаний содержит шаблоны процессов, мастеров решений, примеры лучших методов работы.

Все эти программы размещаются на веб-сайте и защищаются паролями. Вместе они образуют то, что получило название *«настольный маркетинг»*: маркетологи могут получить любую необходимую информацию и структуру принятия решения, не отходя от компьютера. Компьютер становится «панелью управления», с которой маркетологи управляют своей деятельностью. В ближайшие годы программы MRM дадут маркетологам возможность значительно улучшить принимаемые решения о затратах и инвестициях, ускорить вывод новых товаров на рынок, снизить временные и материальные затраты на принятие решений.

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

Контроль маркетинга — это процесс, посредством которого фирмы оценивают результаты своих маркетинговых усилий и программ и вносят в них необходимые изменения и корректировки. Как следует из табл. 22.8, выделяют 4 варианта маркетингового контроля: контроль годовых планов, прибыльности, эффективности и стратегический контроль.

Таблица 22.8

Типы маркетингового контроля

Тип контроля	Кто отвечает	Цель контроля	Подходы
I. Контроль ежегодных планов	Высшее руководство Менеджеры среднего звена	Узнать, достигаются ли запланированные результаты	• Анализ сбыта • Анализ доли рынка • Сравнение затрат и продаж • Финансовый анализ • Рыночный сравнительный анализ
II. Контроль рентабельности	Маркетинговый контролер	Определить, на чем компания зарабатывает и на чем теряет деньги	Оценить рентабельность: • Товаров • Территорий • Покупателей • Сегментов рынка • Каналов сбыта • Размеров заказа
III. Контроль эффективности	Линейные и функциональные менеджеры Маркетинговый контролер	Оценить и улучшить эффективность расходования средств и влияние маркетинговых расходов	Оценить эффективность: • Торгового персонала • Рекламы • Стимулирования сбыта • Распределения
IV. Стратегический контроль	Высшее руководство Маркетинговый аудитор	Выяснить, использует ли компания все свои возможности в смысле рынков, товаров и каналов распределения	• Инструменты оценки эффективности маркетинга • Маркетинговый аудит • Анализ качества маркетинга • Анализ этической и социальной ответственности компании

КОНТРОЛЬ ГОДОВЫХ ПЛАНОВ

Цель контроля годовых планов — удостовериться в том, что компания достигает своих целей по сбыту, прибыли и другим показателям, установленным в годовом плане. Главное в таком контроле — управление по целям. В этом процессе выделяют четыре этапа (рис. 22.4). Во-первых, руководство устанавливает цели на ближайший месяц или квартал. Во-вторых, осуществляется контроль рыночной деятельности фирмы. В-третьих, если возникают серьезные отклонения, менеджмент обязан установить их причины. В-четвертых, предпринимаются корректирующие шаги, направленные на сокращение расхождений между целевыми и фактическими показателями.

Данная модель контроля применима на всех уровнях организации. Топ-менеджмент фирмы устанавливает цели по прибыли и объемам продаж на год. Для каждого последующего уровня управления эти цели конкретизируются в различных показателях. В результате каждый менеджер по товару руководствуется в своих действиях определенными целями по сбыту и затратам. Конкретные задачи ставятся перед региональными менеджерами по сбыту, равно как и перед всеми торговыми представителями. По истечении периода планирования менеджеры высшего звена анализируют результаты деятельности подчиненных и определяют необходимость корректирующих воздействий. Сегодня фирмы располагают более совершенными маркетинговыми метриками для измерения результатов реализации маркетинговых планов (см. некоторые примеры в табл. 22.9).[75] Четырьмя основными инструментами для осуществления контроля маркетинговой деятельности являются анализ продаж, анализ доли рынка, анализ отношения маркетинговых расходов к объему продаж и финансовый анализ.

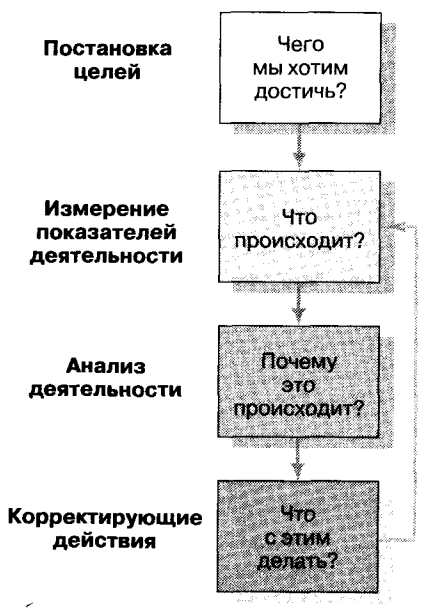


Рис. 22.4. Процесс контроля

КОНТРОЛЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Компании должны измерять рентабельность своих товаров, территорий, групп покупателей, сегментов, торговых каналов и размеров заказов, чтобы определять, следует ли им расширять, сокращать или ликвидировать конкретный товар или маркетинговую программу.

КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Предположим, анализ прибыльности показал, что по некоторым товарам, территориям или рынкам компания получает слишком маленькую прибыль. Возникает вопрос: а есть ли более эффективные способы управления торговым персоналом, проведения рекламных кампаний, мероприятий стимулирования сбыта, организации распределения в этих маркетинговых объектах?

В некоторых компаниях введена должность *маркетингового контролера*, или инспектора, который помогает маркетологам повысить эффективность работы. Контролеры работают в офисах, но тем не менее специализируются именно на маркетинговой стороне бизнеса. В таких компаниях, как *General Foods, DuPont* и *Johnson & Johnson*, контролеры производят сложный финансовый анализ маркетинговых затрат и полученных результатов. Они следят за выполнением планов по прибыли, консультируют бренд-менеджеров при составлении бюджетов, измеряют эффективность продвижения, анализируют затраты на различные средства информации, оценивают прибыльность различных покупателей и географических регионов, учат маркетологов предвидеть финансовые последствия маркетинговых решений.[76]

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Время от времени каждая компания должна заново оценивать свой подход к работе на рынке, используя маркетинговый аудит. Компании мо-

Таблица 22.9

Маркетинговые метрики

Метрики сбыта
- Рост продаж
- Доля рынка
- Продажи новых товаров

Метрики готовности покупателей делать покупку
- Осведомленность
- Предпочтение
- Намерение совершить покупку
- Вероятность пробной покупки
- Вероятность повторной покупки

Покупательские метрики
- Жалобы покупателей
- Удовлетворенность покупателей
- Соотношение сторонников и критиков товара
- Затраты на привлечение покупателя
- Привлечение новых покупателей
- Потери покупателей
- Показатель удержания
- Пожизненная доходность покупателя
- Рентабельность покупателя
- Отдача от затрат на покупателя

Метрики дистрибуции
- Число торговых точек
- Доля в магазинах
- Средняя дистрибуция
- Прирост дистрибуции
- Средний объем запасов (стоимость)
- Обеспеченность запасами в днях
- Частота случаев отсутствия товара в магазине
- Доля на торговых полках
- Средние продажи на торговую точку

Метрики коммуникаций
- Спонтанная осведомленность о бренде (без подсказки)
- Наилучшее запоминание бренда
- Осведомленность о бренде с подсказкой
- Спонтанная осведомленность о рекламе (без подсказки)
- Эффективный охват
- Эффективная частота
- Валовые рейтинговые пункты (GRP)
- Показатель отклика

гут также проводить анализ качества своего маркетинга и анализ своей этической/социальной ответственности.

МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ. Средняя американская корпорация теряет половину своих клиентов в течение 5 лет, половину своих сотрудников в течение 4 лет и половину своих инвесторов менее чем за год. Ясно, что это указывает на присутствие уязвимых мест. Компании, обнаруживающие, что эффективность их маркетинга невелика, должны предпринять более глубокое исследование, известное как маркетинговый аудит. **Маркетинговый аудит** — это всестороннее, систематическое, независимое и периодическое исследование компанией (или ее бизнес-единицами) маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности для выявления проблем и возможностей, а также разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга.

Рассмотрим четыре характеристики маркетингового аудита:

1. **Всесторонность.** В маркетинговом аудите рассматриваются все основные направления маркетинга в компании, а не только отдельные «проблемные места». Если бы проводилось только исследование торгового персонала, ценообразования или других направлений маркетинговой деятельности, такой аудит назывался бы функциональным. Хотя функциональный аудит — дело полезное, руководство компании может неправильно интерпретировать полученные результаты. Чрезмерная текучесть кадров в отделе сбыта, например, может быть симптомом не низкой квалификации торговых работников или недовольства уровнем оплаты, а плохого качества продукции компании и низкой эффективности мероприятий по ее продвижению. Всесторонний маркетинговый аудит, как правило, оказывается более действенным в плане обнаружения истинных источников проблем компании.
2. **Системность.** Аудит подразумевает упорядоченное изучение маркетинговой макро- и микросреды компании, ее маркетинговых целей и стратегий, систем маркетинга и конкретных мероприятий. В ходе этого исследования определяются направления, работа по которым нуждается в немедленных изменениях. Далее

на основе этих проверок составляется план корректирующих действий, включающий как краткосрочные, так и долгосрочные цели по повышению общей эффективности маркетинга в компании.

3. **Независимость.** Выделяют шесть способов проведения маркетингового аудита: самоаудит; перекрестный аудит; аудит сверху; аудит, проводимый аудиторским отделом компании; аудит, проводимый специальной группой работников; внешний аудит. Самоаудит, при котором используются опросные листы для оценки менеджерами результатов своей работы, не обладает достаточной объективностью и независимостью. Компания *3M* с успехом использует работу корпоративного аудиторского отдела, который предоставляет подразделениям услуги по маркетинговому аудиту. Вообще говоря, лучший аудит — это аудит, проводимый внешними специалистами-консультантами, отличающимися объективностью и большим опытом работы в различных отраслях, обладающими знаниями в данной отрасли и целиком посвящающими свое время только аудиту.
4. **Периодичность.** Обычно к маркетинговому аудиту обращаются только после снижения объема продаж, падения «боевого духа» торгового персонала и возникновения других проблем. Компании попадают в кризисные ситуации отчасти потому, что пренебрегали анализом маркетинга в хорошие времена. Периодически проводимый аудит весьма полезен как «здоровым», так и «захворавшим» компаниям.

Маркетинговый аудит начинается со встречи руководителя(ей) компании с маркетинговым аудитором(ами) и выработки соглашения по целям аудита, его охвату, глубине, источникам данных, формату отчетности и времени проведения. Составляется детальный план: кого опросить, какие вопросы задать, когда и где встретиться и т. д., чтобы свести к минимуму время и затраты на аудит. Основное правило маркетингового аудита: нельзя полагаться на данные и мнения одних лишь менеджеров компании. Опросить следует покупателей, дилеров, представителей других заинтересованных групп. Многие компании даже не представляют, как к ним относятся их покупатели и дилеры, плохо ориентируются в их потребностях.

В маркетинговом аудите рассматриваются шесть основных составляющих маркетинговой ситуации в компании. Основные вопросы, которые ставятся при аудиторской проверке, перечислены в табл. 22.10.

Таблица 22.10

Составляющие маркетингового аудита

Часть I. Аудит маркетинговой среды	
Макросреда	
А. Демографическая	Какие демографические изменения и тенденции представляют собой новые возможности или угрозы для компании? Какие меры принимает компания в ответ на эти изменения и тенденции?
Б. Экономическая	Какие изменения в доходах, ценах, сбережениях и кредитовании могут повлиять на компанию? Какие меры принимает компания в ответ на эти изменения?
В. Экологическая	Какими видятся цена и доступность ресурсов и энергии, необходимых компании в будущем? Что говорят о загрязнении или, наоборот, защите окружающей среды компанией, какие шаги она сама предпринимает в этом направлении?
Г. Технологическая	Какие изменения происходят в технологиях изготовления продукции? Какую позицию занимает фирма в этих технологиях? Какие товары-заменители могут производиться вместо товаров компании?
Д. Политическая	Какие изменения в законодательстве могут повлиять на маркетинговую стратегию и тактику компании? Как обстоят дела с контролем загрязнения окружающей среды, равноправием при устройстве на работу, безопасностью продукции, контролем рекламы, ценообразования и т. д.?
Е. Культурная	Каково отношение общественности к бизнесу и продукции компании? Какие изменения стилей жизни и ценностей покупателей могут сказаться на работе фирмы?
Рабочая среда	
А. Рынки	Что происходит с размером рынка, его ростом, распределением по географическим регионам, прибыльностью? Каковы основные сегменты рынка?

Продолжение табл. 22.10

Б. Покупатели	Каковы потребности покупателей, как выглядит процесс совершения покупки? Как существующие и потенциальные покупатели в целом оценивают компанию и ее конкурентов (репутацию, качество, сервис, торговый персонал, цены)? Как различные сегменты покупателей принимают решения о покупке?
В. Конкуренты	Основные конкуренты фирмы — кто они? Каковы их цели, стратегии, сильные и слабые стороны, размеры, доли рынков? Какие тенденции будут влиять на конкуренцию в будущем, какие заменители товаров нашей компании могут появиться?
Г. Распределение	По каким основным каналам товары доходят до покупателей? Каковы эффективность и потенциал роста различных каналов товародвижения?
Д. Поставщики	Каковы перспективы использования ресурсов, необходимых для производства в будущем? Какие тенденции существуют среди поставщиков?
Е. Маркетинговые посредники	Как будут обстоять дела с услугами по транспортировке, складированием и финансированием? Насколько эффективно работают рекламные агентства компании и фирмы, производящие маркетинговые исследования?
Ж. Общественность	Какие группы общества представляют конкретные проблемы или возможности для компании? Какие шаги предпринимает фирма для эффективной работы с каждой из групп?
Часть II. Аудит маркетинговой стратегии	
А. Миссия	Четко ли сформулирована миссия компании, выражена ли она в маркетинговом смысле? Осуществима ли миссия?
Б. Цели и задачи	Достаточно ли четко выражены маркетинговые цели и задачи компании, можно ли с их помощью осуществлять планирование маркетинга и оценку его эффективности? Уместны ли цели маркетинга при имеющейся конкуренции, ресурсах и возможностях?
В. Стратегия	Сформулировало ли руководство фирмы четкую маркетинговую стратегию по достижению поставленных целей? Убедительна ли эта стратегия? Согласована ли она с жизненными циклами товаров, стратегиями конкурентов и состоянием экономики? Лучшая ли база используется для сегментирования рынка? Существует ли четкий критерий оценки сегментов и выбора наиболее привлекательных? Построен ли точный профиль каждого целевого сегмента? Разработаны ли позиционирование и маркетинг-микс для каждого из них? Оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по всем ключевым элементам маркетинга-микс? Сколько ресурсов выделяется на достижение целей маркетинга — мало, достаточно, слишком много?
Часть III. Аудит организации маркетинга	
А. Формальная структура	Располагает ли вице-президент по маркетингу достаточными полномочиями в управлении деятельностью, напрямую связанной с удовлетворением покупателей? Оптимально ли структурирована маркетинговая деятельность в плане функций, товаров, сегментов, конечных пользователей и географических регионов?
Б. Функциональная эффективность	Хорошо ли налажены коммуникации и рабочие отношения между отделами маркетинга и сбыта? Эффективно ли работает система продакт-менеджмента? Могут ли менеджеры по товарам планировать свою прибыль или только объем сбыта? Есть ли маркетинговые группы, которым требуется дополнительное обучение, мотивация, контроль, оценка?
В. Эффективность взаимодействия	Существуют ли проблемы между отделом маркетинга и производством, исследованиями и разработками, закупками, финансами, бухгалтерией и/или законодательством, требующие особого внимания?
Часть IV. Аудит маркетинговых систем	
А. Маркетинговая информационная система	Предоставляет ли система маркетингового наблюдения точную, достаточную и своевременную информацию о существующих и потенциальных покупателях, дистрибьюторах и дилерах, конкурентах, поставщиках и различных общественных группах? Требуют ли руководители, ответственные за принятие решений, проведения достаточного количества маркетинговых исследований и используют ли они их результаты? Применяются ли лучшие методы измерения различных показателей рынка и прогнозирования сбыта?

Окончание табл. 22.10

Б. Системы маркетингового планирования	Хорошо ли работники понимают смысл системы маркетингового планирования, используется ли она? Применяют ли маркетологи системы поддержки принятия решений? Дает ли система планирования приемлемые цели по объемам и квотам продаж?
В. Система маркетингового контроля	Достаточны ли меры контроля для того, чтобы обеспечить достижение ежегодных целей? Проводит ли руководство фирмы периодический анализ прибыльности товаров, рынков, территорий и каналов распределения? Производится ли периодическое изучение затрат и эффективности маркетинга?
Г. Система разработки новых товаров	Хорошо ли организована система сбора, генерирования и отбора идей новых товаров? В достаточном ли объеме анализируются концепции будущих товаров, перед тем как в новые идеи вкладываются деньги? Проводит ли компания адекватное тестирование товаров и рынков, перед тем как начать выпуск новой продукции?
Часть V. Аудит эффективности маркетинга	
А. Анализ рентабельности	Какова рентабельность различных товаров, рынков, территорий и каналов распределения компании? Следует ли ей освоить, расширить, сократить работу или вообще отказаться от нее в некоторых сегментах бизнеса?
Б. Анализ экономической эффективности	Потребляют ли какие-либо виды маркетинговой деятельности избыточное количество средств? Можно ли предпринять меры по сокращению затрат?
Часть VI. Аудит маркетинговых функций	
А. Товары	Каковы цели компании в отношении товарного ассортимента? Высказываются ли они вслух или только «витают в воздухе»? Соответствует ли поставленным целям текущий ассортимент продукции? Нужно ли расширить или сократить ассортимент «вверх», «вниз» или в обе стороны? Производство каких товаров необходимо свернуть? Какие товары следует добавить? Каковы знания и отношение покупателей к качеству, характеристикам, стилю, торговым маркам товаров компании и ее конкурентов? Что в товарной стратегии и в стратегии брендинга требует улучшения?
Б. Цены	Каковы цели, политика, стратегии и процедуры компании в отношении ценообразования? В какой степени цены определяются затратами, спросом и конкуренцией? Что думают покупатели о соответствии цены предлагаемому товару? Что знает руководство об эластичности спроса по цене, эффекте кривой опыта, ценах и ценовой политике фирм-конкурентов? В какой степени цены соответствуют потребностям дистрибьюторов и дилеров, поставщиков законодательству?
В. Распределение	Каковы цели и стратегии компании в отношении распределения? Адекватны ли охват рынка и уровень сервиса? Насколько эффективно работают дистрибьюторы, дилеры, торговые представители, брокеры, агенты и прочие посредники? Нужно ли менять каналы товародвижения?
Г. Реклама, стимулирование сбыта, паблик рилейшнз и прямой маркетинг	Каковы цели организации в отношении рекламы? Четко ли они выражены? Достаточное ли количество средств тратится на рекламу? Эффективны ли рекламные девизы и сообщения в целом? Что думают о рекламе покупатели товаров и общественность? Правильно ли подобраны средства рекламы? Справляется ли внутренний штат сотрудников с рекламой? Адекватен ли бюджет стимулирования сбыта? Насколько эффективно проводятся мероприятия по стимулированию — распространение образцов, купонов, организация стендов в магазинах, различные конкурсы? Компетентны ли работники, занимающиеся связями с общественностью, есть ли у них творческий подход? В достаточной ли степени компания использует прямой, онлайновый маркетинг и базы данных?
Д. Торговый персонал	Каковы цели торговых работников? Достаточен ли штат торговых работников для достижения целей компании? Организован ли он по принципу специализации (по территориям, по рынкам сбыта, по товарам)? Достаточно ли у компании (или слишком много) менеджеров по сбыту, управляющих торговыми представителями? Стимулирует ли система и структура оплаты труда более плодотворную работу? Демонстрируют ли торговые работники желание и способность работать? Адекватны ли процедуры установления целей и оценки результатов? Как работает торговый персонал компании по сравнению с фирмами-конкурентами?

Анализ качества маркетинга. Для оценки своей деятельности компании используют и другую методику, основанную на сравнении с наиболее эффективными предприятиями. В трех колонках табл. 22.11 перечислены «плохие», «хорошие» и «отличные» проявления маркетинга. По каждому показателю руководство отмечает позицию своей фирмы. Полученный таким образом профиль показывает сильные и слабые стороны компании. При этом определяются направления, в которых компания должна сделать изменения, если она стремится превратиться в действительно серьезного рыночного игрока.

БУДУЩЕЕ МАРКЕТИНГА

Руководители компаний понимают, что маркетинг зачастую требовал больше денег, чем приносил, и ждут от маркетологов большей подотчетности. Наиболее распространенные маркетинговые недостатки, способы их выявления и борьбы с ними описаны во вставке «Памятка маркетолога: главные недостатки маркетинга».

В будущем превосходство в маркетинге потребует выполнения ряда императивов. Маркетинг должен быть холистическим, целостным, и менее обособленным рамками одного отдела. Маркетологи, если они хотят быть главными «архитекторами» стратегии бизнеса, должны повышать свое влияние в компании. Они должны постоянно предлагать новые идеи — только так компания может процветать в условиях гиперконкурентной экономики. Маркетологи обязаны прислушиваться к мнению покупателей. Становление брендов должно происходить не столько с помощью продвижения, сколько на основе достигнутых результатов. Абсолютно обязательно использование электронных каналов; одним из элементов победы на рынке должна стать лучшая информационная и коммуникационная система.

Таким образом, современный маркетинг будет продолжать развиваться, в нем будут появляться новые проблемы и возможности. Как результат в ближайшие годы мы станем свидетелями:

- Перехода от маркетинга, сосредоточенного в одном отделе, к холистическому маркетингу.
- Перехода от произвольных расходов на маркетинг к обоснованию рентабельности маркетинговых инвестиций.
- Перехода от интуиции к научным подходам в маркетинге.

Таблица 22.11

Искусство маркетинга: наилучшие методы организации

Плохо	Хорошо	Отлично
Компанией движет товар	Компанией движет рынок	Компания движет рынком
Ориентация на массовый рынок	Ориентация на сегменты рынка	Ориентация на ниши и индивидуальных потребителей
Предложение товара	Предложение дополненного товара	Предложение решений проблем покупателя
Среднее качество товара	Качество товара выше среднего	Легендарное качество товара
Среднее качество сервиса	Качество сервиса выше среднего	Легендарное качество сервиса
Ориентация на конечный продукт	Ориентация на стержневой продукт	Ориентация на стержневые компетенции
Ориентация на функции	Ориентация на процессы	Ориентация на результат
Реагирование на действия конкурентов	Равнение на конкурентов	Стремление опередить конкурентов
Эксплуатация поставщиков	Учет интересов поставщиков	Партнерство с поставщиками
Эксплуатация дилеров	Поддержка дилеров	Партнерство с дилерами
Ориентация на цену	Ориентация на качество	Ориентация на ценность
Средняя скорость работы	Скорость работы выше среднего	Уникальная скорость работы
Иерархия	Партнерская сеть	Командная работа
Вертикальная интеграция	Плоская структура организации	Стратегические альянсы
Ориентация на акционеров	Ориентация на заинтересованные группы	Социальная ориентация

ПАМЯТКА маркетолога

Главные недостатки маркетинга

Существует ряд «смертных грехов», показывающих, что маркетинговая программа в беде. Рассмотрим десять таких грехов, их признаки и возможные решения.

Смертный грех: компания недостаточно ориентирована на рынок и на покупателя.

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

Решения: использовать более развитые способы сегментирования; расставлять приоритеты между сегментами; соответствующим образом специализировать торговый персонал; разработать четкую иерархию корпоративных ценностей; развивать среди работников и контрагентов осознание важности покупателя; упростить контакт покупателя с компанией и реагировать на любой вид коммуникации.

Смертный грех: компания плохо знает своих целевых покупателей.

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

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

Смертный грех: компания плохо знает и не отслеживает действия своих конкурентов.

Признаки: компания следит лишь за ближайшими конкурентами; упускает из виду удаленных конкурентов и «разрушительные технологии»; отсутствует система сбора и распространения информации о конкурентах.

Решения: создать группу (комитет, команду) по наблюдению за конкурентами; переманить из фирм-конкурентов отдельных работников; отслеживать технологии, способные повлиять на компанию; готовить предложения, аналогичные предложениям конкурентов.

Смертный грех: компания плохо управляет взаимоотношениями с заинтересованными лицами.

Признаки: работники, дилеры и инвесторы не слишком довольны компанией; хорошие поставщики не хотят с ней работать.

Решения: перейти от «мышления с нулевой суммой» к «мышлению с положительной суммой»; эффективнее управлять работниками, отношениями с поставщиками, дистрибьюторами, дилерами и инвесторами.

Смертный грех: компании не удается найти новые возможности.

Признаки: За последние годы компания не разглядела ни одной из ставших реальностью новых возможностей, из-за чего ее собственные новые идеи в большинстве своем оказались неудачными.

Решение: создать систему, стимулирующую поток новых идей.

- Перехода от маркетинга вручную к автоматизации маркетинговых процессов.
- Перехода от массового маркетинга к более точному, целевому маркетингу.

Для осуществления всех этих переходов, для превращения в истинно целостную маркетинговую организацию компании потребуются новые навыки и компетенции. Маркетинг нельзя будет представить без профессионализма в таких областях, как:

- Менеджмент взаимоотношений с покупателями (CRM).
- Менеджмент партнерских отношений (PRM).
- Маркетинг баз данных и сбор данных.
- Управление call-центром и телемаркетинг.
- Паблик рилейшнз (включая маркетинг событий и спонсорство).
- Создание брендов и управление активами торговых марок.
- Маркетинг впечатлений, или эмпирический маркетинг.
- Интегрированные маркетинговые коммуникации.
- Анализ рентабельности по сегментам, покупателям, каналам распределения.

Для маркетинга наступают очень интересные времена. В бесконечной погоне за маркетинговым превосходством и доминированием на рынке рождаются новые принципы и новые подходы. Успешный маркетинг по правилам XXI в. сулит

ПАМЯТКА маркетолога

Смертный грех: в компании отсутствует или не развито маркетинговое планирование.

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

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

Смертный грех: невнятная товарная и сервисная политика.

Признаки: у компании слишком много товаров, многие из них убыточны; компания предоставляет слишком много бесплатных услуг; в компании не организована кросс-торговля товарами и услугами.

Решения: создать систему, которая позволит выявлять слабые товары и либо улучшать их, либо снимать с производства; предлагать услуги и устанавливать цены на них с разбивкой по уровням; развить кросс-торговлю и повышающую торговлю.

Смертный грех: компания обладает слабыми навыками брендинга и коммуникаций.

Признаки: целевой рынок почти ничего не знает о компании; ее торговая марка не рассматривается как отличная от всех остальных; компания из года в год распределяет свой маркетинговый бюджет примерно в одной и той же пропорции; оценка влияния продвижения на рентабельность проводится в ограниченном объеме или не проводится вовсе.

Решения: усовершенствовать стратегии брендинга и оценки результатов; перевести деньги на эффективные маркетинговые инструменты; потребовать от маркетологов заблаговременного расчета рентабельности, сделав это обязательным условием получения финансирования.

Смертный грех: компания организована так, что эффективный и продуктивный маркетинг невозможен.

Признаки: персонал не обладает маркетинговыми навыками XXI в.; отношения между маркетингом/сбытом и другими отделами оставляют желать лучшего.

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

Смертный грех: компания недостаточно использует современные технологии.

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

Решения: активнее пользоваться Интернетом; усовершенствовать систему автоматизации сбыта; использовать рыночную информацию при принятии рутинных решений; разработать формальные модели маркетинговых решений и маркетинговую «панель управления».

Источник: Philip Kotler, *The Deadly Marketing Sins and Solutions* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004).

множество выгод, но достичь их можно будет только с помощью напряженной работы, дальновидности и вдохновения. Сейчас как никогда актуальны слова Ральфа Уолдо Эмерсона, американского писателя XIX в.: «Наше время, как и все другие времена, очень хорошее, знать бы только, что нужно делать».

ВЫВОДЫ

1. За годы развития современный отдел маркетинга превратился из простого отдела сбыта в организационную структуру, где маркетинговый персонал работает в основном в составе межфункциональных команд.
2. Современный отдел маркетинга может быть организован различными способами. В некоторых компаниях организация строится на основе функциональной специализации, в других — по географическому и региональному признакам. Третьи организуют работу по товарам и маркам либо по рыночным сегментам. Применяется и матричная организация, в которой работают и менеджеры по рынкам, и менеджеры по товарам.
3. Эффективную современную маркетинговую организацию отличают скоординированное взаимодействие и ориентация всех отделов — маркетинга, НИОКР, инженерно-технического, закупочного, производственного, финансового, кредитования и бухгалтерии — на покупателя.

4. Социальная ответственность компаний должна проявляться в их правовых, этических и общественных словах и поступках. Одним из способов продуктивной связи социальной ответственности с маркетинговыми программами, ориентированными на потребителей, служит маркетинг событий. Социальный маркетинг — это вид деятельности некоммерческих и государственных организаций, направленной непосредственно на социальную проблему или событие.
5. Любой план маркетинга, каким бы замечательным он ни был, не имеет особой ценности без надлежащего исполнения. Для реализации планов маркетинга необходимы такие навыки, как умение осознать и диагностировать проблему; определить организационный уровень компании, на котором возникает проблема; навыки реализации плана и умение оценивать результаты исполнения.
6. Отдел маркетинга должен постоянно следить за выполнением своих планов и контролировать всю маркетинговую деятельность. Контроль эффективности связан с нахождением способов повышения производительности торговых работников, рекламы, стимулирования сбыта и распределения. Стратегический контроль подразумевает периодический пересмотр всех целей и планов компании, ее стратегического подхода к рынку. Для этого применяются такие средства, как анализ эффективности маркетинга и оценка его качества, а также маркетинговый аудит.
7. Повышение качества маркетинга в будущем потребует новых навыков и компетенций.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ — ЭТО НАУКА ИЛИ ИСКУССТВО?

Некоторые наблюдатели утверждают, что хороший маркетинг сродни искусству и не поддается строгому анализу и осмыслению. Другие выражают резкое несогласие и настаивают, что управление маркетинговой деятельностью является занятием, которому можно научиться, и оно имеет много общего с другими дисциплинами бизнеса.

Каково ваше мнение: маркетинг менеджмент чем-то похож на актерское искусство и потому весьма субъективен или же маркетинг менеджмент можно осуществлять на основе научного подхода с четко определенными принципами и критериями?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Как маркетинг событий или корпоративный социальный маркетинг влияет на ваше поведение как потребителя? Случалось ли вам покупать (или, наоборот, воздерживаться от покупки) товары или услуги по причине социальной, экологической или иной программы, проводимой предлагающей их компанией? Почему (почему нет)?

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Starbucks

Первое кафе *Starbucks* открылось в 1971 г. То было время, когда потребление кофе в Америке снижалось уже десять лет кряду. Фактически в этом были виноваты сами производители кофе: конкурируя по ценовому принципу и стремясь сократить издержки, они закупали все более дешевые кофейные зерна, т. е. по сути жертвовали качеством напитка в угоду объему продаж. Основатели *Starbucks* решили рискнуть и опробовать новую концепцию — концепцию магазина, где продавались бы только самые лучшие импортные сорта кофе и оборудование для его варки. Поначалу это и был магазин: кофе в чашках там не продавали, только в зернах. Возможность выпить хорошего кофейку появилась, но только варить его нужно было самому, дома.

В 1982 г. компанию возглавил Говард Шульц. Он-то и увидел для *Starbucks* новую возможность. Однажды, будучи по делам в Милане, г. Шульц зашел в одно кафе и проникся тамошней атмосферой. «В Америке в то время ничего подобного не было. Подобной эмоциональной близости людей я не встречал уже давно», — сказал о том своем впечатлении глава компании. Он сразу понял, что нечто подобное надо воплотить в США. Г. Шульц задался целью создать в кафе *Starbucks* атмосферу, сочетающую в себе итальянскую элегантность и американскую неформальность. Ему представлялось, что *Starbucks* станет для посетителей «местом личного удовольствия» — уютным местом встречи людей, промежуточным пунктом между работой и домом.

Затем было тщательно спланированное освоение американского рынка. Руководство компании решило, что все кафе будут принадлежать самой *Starbucks*, а не франчайзерам. Г. Шульц понимал, что для того, чтобы создать сильный бренд, ему и остальным менеджерам необходимо полностью контролировать процесс: только так можно гарантировать непревзойденное качество.

В *Starbucks* была применена следующая стратегия расширения: приходя в новый регион, компания обосновалась в его центральном городе, после чего специально обученная команда профессионалов открывала там сеть кафе. В течение первых двух лет в «узловых» городах было открыто около двадцати заведений. Охватив основной рынок, компания шла в «регионы» — города-сателлиты и ближайшие пригороды.

Американцы шутят, говоря, что в ином городе можно встретить два кафе *Starbucks* друг напротив друга. В этой шутке есть доля истины: осознанное насыщение спроса грозит 30% сокращением объема продаж одного из расположенных по соседству кафе, однако этот спад компенсируется экономией затрат на распределение и маркетинг, не говоря уже про формирование имиджа «удобного кафе». Типичный посетитель *Starbucks* посещает сие заведение 18 раз в месяц. Большей частотой визитов не может похвастать ни один американский розничный торговец.

Успех *Starbucks* во многом обусловлен качеством ее товаров и услуг и неизменной приверженностью идее предоставления максимально богатого опыта ощущений и впечатлений. Но большое значение имеет и ее понимание своей ответственности, проявляющееся разными способами. Шульц уверен: чтобы превзойти ожидания покупателей, сначала нужно превзойти ожидания работников. С 1990 г. *Starbucks* осуществляет полное медицинское страхование всех своих работников, в том числе и занятых неполный рабочий день. Теперь медицинское страховании ежегодно обходится компании дороже, чем кофе. План предоставления опционов на покупку акций предоставляет работникам возможность иметь непосредственную долю в прибыли компании.

Шульц также уверен, что деятельность компании следует осуществлять в уважительной, этичной манере, а принимаемые решения должны оказывать позитивное влияние на местные сообщества и на планету в целом.

Местные сообщества. «Фонд *Starbucks*», учрежденный в 1997 г. на средства от продажи книги Шульца, нацелен на «создание надежды и благоприятных возможностей для тех территорий, на которых проживают и трудятся работники *Starbucks*». Первоначально главное внимание компания уделяла поддержке программ ликвидации неграмотности среди детей и взрослых в США и Канаде; теперь же после многих лет своего успешного развития она перечисляет миллионы долларов благотворительным организациям по всему миру.

Работники *Starbucks* добровольно участвуют в программах по оказанию помощи местным сообществам, в частности по восстановлению Нового Орлеана после урагана Катрина. Компания рассчитывает, что к 2015 г. общий объем такой волонтерской помощи ее работников достигнет 1 млн человеко-часов. Как отмечалось в этой главе, *Starbucks* также участвует в программе PRODUCT(RED), направленной на прекращение распространения СПИДа в Африке, и к настоящему моменту пожертвованных ею денег достаточно для покупки 14 млн дневных доз лечебных препаратов. Компания также жертвует 5 центов с каждой проданной бутылки своей фирменной воды «Ethos» на улучшение качества воды в беднейших странах мира. На эти цели в течение 5 лет предполагается направить $10 млн.

Этичные источники закупок. Starbucks заключила партнерское соглашение с *Conservation International*. Это соглашение позволяет гарантировать, что закупаемый кофе не только отличается высоким качеством, но и «ответственно выращивается и этично продается». *Starbucks* является крупнейшим в мире покупателем честно продаваемого кофе и платит на 23% выше рыночной цены за все ежегодно приобретаемые им 40 млн фунтов закупаемых кофейных зерен. Компания помогает фермерам использовать ответственные методы агротехники, в частности высаживать деревья вдоль рек и на затененных участках, чтобы минимизировать вырубку лесов.

Защита окружающей среды. Starbucks потребовалось 10 лет, чтобы создать первый в мире подлежащий утилизации стакан для кофе, что позволяет компании ежегод-

но сберегать 5 млн фунтов бумаги, или 78 тыс. деревьев. Теперь поставлена задача добиться того, чтобы потребители действительно помогали утилизации стаканов. Директор *Starbucks* по вопросам экологии Джим Ханна объясняет: «*Starbucks* стремится не к тому, чтобы стакан был сделан из подлежащих вторичной переработки материалов, а к тому, чтобы потребители действительно имели доступ к процессам утилизации». *Starbucks* поставила перед собой цель: добиться100%-ной утилизации или повторного использования стаканов к 2015 г. Компания также стремится к экономии энергии и воды и к возведению имеющих сертификат LEED «зеленых» зданий по всему миру.

В 2000 г. Г. Шульц ушел с поста исполнительного директора компании, однако он и по сей день остается председателем ее совета директоров и «главным глобальным стратегом». На данный момент сеть *Starbucks*, имеющая годовой доход в $9,8 млрд, насчитывает 16 700 заведений, в которых трудятся 142 тыс. человек, и намеревается продолжать свою мировую экспансию. По мнению Шульца, *Starbucks* для достижения своих целей международного роста необходимо сохранять страстную увлеченность кофе и присущий ей гуманизм и продолжать оставаться ответственной компанией.

Вопросы для обсуждения

1. *Starbucks* стремится работать этично и ответственно. Достаточно ли хорошо она информирует потребителей о своих усилиях в этом направлении? Считают ли потребители *Starbucks* ответственной компанией? Почему да или почему нет?
2. В какой степени компании, подобные *Starbucks*, должны поддерживать социальные программы? Например, какую часть своего годового бюджета должна направлять на эти программы компания?Какие программы ей следует поддерживать?
3. Как бы вы стали измерять результаты социальных программ *Starbucks*?

Источники: Hovard Schultz, "Dare to Be a Social Entrepreneur", *Business 2.0*, December 2006, p. 87; Bruce Horovitzm "Starbucks Nation", *USA Today*, May 19, 2006; Theresa Howard, "Starbucks Takes Up Cause for Safe Drinking Water", *USA Today*, August 2, 2005.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Маркетинговый план компании *Sonic* и упражнения к нему

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН: ВВЕДЕНИЕ

Вам как маркетологу, ответственному на стратегию продвижения торговой марки, товара или всей компании, потребуется хороший маркетинговый план. Имея в руках детальный план действий, любая компания имеет больше шансов успешно выпустить на рынок новый товар или повысить объем продаж существующего. Некоммерческим организациям тоже нужны планы маркетинга: у них они используются для координации усилий по привлечению средств и проведению прочих мероприятий. Даже государственные органы, и те составляют маркетинговые планы, когда проводят программы наподобие пропаганды правильного питания или привлечения туристов в регион.

ЦЕЛЬ И СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

В отличие от бизнес-плана, который представляет собой описание миссии, целей, стратегии и распределения ресурсов в организации в целом, маркетинговый план имеет меньший охват. В нем проговаривается, каким образом будут достигаться стратегические цели организации: какие конкретно для этого будут применяться стратегии и тактики, на каких именно покупателей они ориентированы. Кроме того, маркетинговый план увязывается с планами других отделов организации. Предположим, в маркетинговом плане делается вывод о необходимости производства 200 тыс. единиц товара в год. Производственный отдел должен организовать свою работу так, чтобы обеспечить необходимое количество изделий, финансовый отдел должен найти достаточные средства на покрытие расходов, отдел кадров должен быть готов нанять и обучить работников и т. д. Без должной организационной поддержки и ресурсов любой маркетинговый план обречен. Общая длина и структура плана могут быть разными, однако в целом состав этого документа остается таким, как было кратко описано в гл. 2. В малых предприятиях маркетинговые планы могут быть менее длинными и не такими формальными, тогда как в крупных компаниях часто требуются жестко структурированные документы. В любом случае для эффективной реализации плана необходимо, чтобы все его части были описаны достаточно подробно. Бывает, что компания размещает свой маркетинговый план на внутреннем веб-сайте, чтобы менеджеры и рядовые сотрудники из разных представительств могли обращаться к соответствующим разделам и при необходимости совместно их изменять или корректировать.

РОЛЬ ИССЛЕДОВАНИЙ

Для того чтобы разработать эффективные стратегии и программы действий, маркетологам необходима свежая информация о внешней среде, о конкуренции и о рыночных сегментах, которые предполагается обслуживать. Часто оценка текущей рыночной ситуации начинается с анализа внутренних данных. К ним добавляются результаты рыночного наблюдения и исследований рынка в целом: конкуренции, ключевых аспектов, возможностей и угроз. По мере реализации маркетингового плана используются различные формы исследований, направленные на оценку прогресса по достижению целей и выявление отстающих участков, если этот прогресс оказывается недостаточным. Наконец, маркетинговые исследования проводятся для изучения запросов покупателей, их ожиданий, восприятия, уровня удовлетворенности. Обладая такими глубокими знаниями, компания в состоянии обеспечить себе конкурентное преимущество с помощью тщательно выверенного сегментирования, выбора целевых сегментов и позиционирования. Таким образом, в маркетинговом плане должно быть расписано, какие исследования будут проведены и как будут использоваться их результаты.

РОЛЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Маркетинговый план показывает, каким образом компания будет устанавливать и поддерживать прибыльные взаимоотношения с покупателями. Причем параллельно с этим в плане определяется и ряд других взаимоотношений, в которых участвует компания, как внутренних, так и внешних.

Во-первых, план влияет на то, как маркетинговый персонал сотрудничает между собой и с другими отделами. Цель у всех одна: предоставление ценности и удовлетворение покупателей. Во-вторых, план влияет на то, как компания работает с поставщиками, дистрибьюторами и стратегическими партнерами — как они совместными усилиями достигают прописанных в плане целей. В-третьих, он влияет на отношения компании с прочими заинтересованными группами, включая государственные регулирующие органы,

средства информации и общество в целом. Все эти взаимоотношения важны с точки зрения успеха организации.

ОТ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА К МАРКЕТИНГОВЫМ МЕРОПРИЯТИЯМ

Как правило, маркетинговый план составляется сроком на один год, хотя некоторые планы охватывают более длительный период времени. Составление плана начинается задолго до начала его внедрения, дабы хватило времени на маркетинговые исследования, детальный их анализ, обсуждение выводов с руководством компании и координацию отделов. Затем, когда начинаются конкретные мероприятия, маркетологи отслеживают текущие результаты, сравнивают их с прогнозами, анализируют отклонения и предпринимают корректирующие меры. Поскольку в среде неизбежно происходят изменения, причем порой совершенно непредсказуемые, маркетологи должны быть готовы обновить и скорректировать маркетинговый план в любое время. Иногда в дополнение к плану маркетинга также разрабатываются планы на случай непредвиденных обстоятельств.

Для эффективного внедрения маркетингового плана и контроля над ним в плане должно быть определено, как будет оцениваться прогресс по достижению целей. Обычно для мониторинга и оценки результатов используются бюджеты, графики выполнения работ и показатели эффективности. Бюджеты нужны для того, чтобы сравнивать фактически расходы с запланированными. Делается это еженедельно, ежемесячно или с иным интервалом. Графики показывают, когда должна быть завершена та или иная работа и когда она завершилась на самом деле. Показатели эффективности используются для сопоставления с полученными результатами маркетинговых программ и позволяют понять, движется ли компания к своим целям. В качестве примеров показателей можно привести долю рынка, объем продаж (выручки от реализации), рентабельность товара, уровень удовлетворения покупателей.

ПРИМЕР МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА: КОМПАНИЯ *SONIC*

Ниже представлен образец маркетингового плана, разработанного для вымышленной компании *Sonic*. Компания эта недавно вышла на рынок и предлагает свою первую разработку — новейший смартфон под названием «Sonic 1000». *Sonic* предстоит конкурировать с продукцией *Apple*, *BlackBerry*, *Motorola*, *Nokia*, *Samsung* и других известных производителей. Далее приводится сам план маркетинга и комментарии, объясняющие, какую информацию должен содержать каждый его раздел.

1.0. РЕЗЮМЕ

Раздел «Резюме» предназначается специально для топ-менеджеров, которые будут читать и утверждать маркетинговый план.

Резюме представляет собой краткий обзор рыночных возможностей и стратегии удовлетворения потребностей целевых рыночных сегментов.

Раздел содержит маркетинговые и финансовые цели, а также ожидаемые результаты.

Sonic готовится выпустить на зрелый рынок новый товар, смартфон «Sonic 1000». Мы можем успешно конкурировать со многими типами смартфонов, поскольку наше предложение имеет ряд эксклюзивных особенностей и выгодную цену. Мы ориентируемся на строго определенные сегменты потребительского и делового рынка и используем конкретную рыночную возможность, а именно спрос на простые в использовании устройства с беспроводным доступом в Интернет и расширенными функциями связи.

Главные маркетинговые цели этого плана: в течение первого года после выхода достичь в США 1% доли рынка и объема продаж в 800 тыс. штук. Главные финансовые цели: в течение первого года достичь выручки от реализации в размере $200 млн, обеспечить чистый убыток первого года деятельности в размере не более $40 млн и в начале второго года выйти на безубыточный уровень.

2.0. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

В «Анализе ситуации» дается определение рынка и оцениваются текущие способности компании по его обслуживанию.

Компания *Sonic*, основанная 18 месяцев назад двумя предпринимателями, имеющими опыт работы на компьютерном рынке, намеревается выйти на высококонкурентный рынок смартфонов. Смартфоны становятся все более популяр-

ными в быту и профессиональной деятельности, и, как ожидается, в мире к 2010 г. будет продано 320 млн смартфонов. Конкуренция становится все более острой, консолидация отрасли продолжается, а ценовое давление приводит к снижению прибыли. *Palm*, первый производитель PDA, является одним из главных игроков на рынке, но ему трудно конкурировать с производителями смартфонов.

Для того чтобы в таких динамичных условиях завоевать себе долю рынка, *Sonic* должна внимательно подойти к выбору целевых сегментов.

2.1. ОБЗОР РЫНКА. Рынок *Sonic* состоит из индивидуальных и деловых пользователей, которым необходимо удобно хранить, обрабатывать и обмениваться информацией, где бы они ни находились. В течение первого года компания будет ориентироваться на следующие сегменты: профессионалы, студенты, компании, частные предприниматели, врачи. О том, как будут удовлетворяться потребности этих сегментов, рассказывается в табл. 1.

Покупатели смартфонов могут выбирать между моделями, работающими на базе нескольких операционных систем. Наиболее популярной из них является Symbiam OS. Ее конкурентами являются Android, BlackBerry OS, iOS и Windows Phone OS. Несколько операционных систем мобильной связи, включая Android и iOS, основаны на системах Linux и Unix. Sonic использует лицензию на систему, созданную на базе Linux, потому что она менее уязвима к атакам хакеров и вирусам. Объем памяти (на жестком диске или флеш-карте) является важной характеристикой, и поэтому *Sonic* снабдила свою первую модель сверхбыстрой памятью объемом 64 Гб, к которой можно подключить дополнительную память. Благодаря совершенствованию технологий даже дорогие модели быстро становятся привлекательными для потребителей и деловых пользователей, которые имеют первые модели смартфонов и хотят заменить их на более новые и многофункциональные.

2.2. SWOT-АНАЛИЗ. Sonic имеет несколько сильных сторон, которые будет использовать, а главный недостаток заключается в неосведомленности покупателей о торговой марке и отсутствии у нее какого-либо имиджа. Основная возможность — это рост спроса на многофункциональные КПК. Угрозы — это еще большее усиление конкуренции и дальнейшее снижение цен.

Таблица 1

Потребности и соответствующие им функции/выгоды КПК «Sonic»

Целевой сегмент	Потребность	Соответствующая функция/выгода
Профессионалы (потребительский рынок)	Оставаться на связи, где бы ни находился пользователь Записывать информацию в любом месте	Беспроводная э-почта для удобного обмена сообщениями из любой точки, функции сотового телефона для общения голосом Распознавание речи для записи информации в режиме hands-free
Студенты (потребительский рынок)	Выполнение множества функций с помощью единственного устройства Выражение стиля и индивидуальности	Совместимость с огромным количеством приложений и периферийных устройств, что обеспечивает удобство и дешевизну использования Сменные панели разных цветов и дизайна, что позволяет превратить изделие в модный аксессуар
Корпоративные пользователи (деловой рынок)	Ввод и доступ к важным данным, где бы ни находился пользователь Использование для специфических корпоративных задач	Совместимость с общедоступным программным обеспечением Возможность настройки для использования в разнообразных корпоративных сетях и в разных целях
Предприниматели (деловой рынок)	Организация контактной информации и доступ к ней, ведение списка дел	Беспроводной доступ к календарю и адресной книге в режиме hands-free, что позволяет легко получать информацию о назначенных встречах и связываться с людьми
Врачи (деловой рынок)	Просмотр, обновление историй болезни и обмен ими	Беспроводная запись и обмен информацией в режиме hands-free, что уменьшает объем бумажной работы и повышает производительность

Сильные стороны — это внутренние способности, помогающие компании достигать ее целей.

Сильные стороны. *Sonic* может использовать три крупных преимущества:

1. **Инновационный товар.** «Sonic 1000» предлагает сочетание характеристик, которые трудно встретить в одном устройстве, в частности отличные телекоммуникационные возможности и высокое качество воспроизведения в цифровом формате видео, музыки, телепередач в сочетании с большим объемом памяти.
2. **Надежность.** Наш смартфон использует операционную систему на базе Linux, которая менее уязвима к атакам хакеров и другим угрозам кражи или повреждения данных.
3. **Цена.** Наше изделие стоит дешевле конкурирующих смартфонов. Это дает нам преимущество среди чувствительных к цене покупателей.

Слабые стороны — это внутренние элементы, могущие помешать компании в достижении ее целей.

Слабые стороны. *Sonic* выжидала с выходом на рынок смартфонов, наблюдая за исчезновением и объединением конкурентов и извлекая уроки из их ошибок и успехов. Тем не менее мы имеем два существенных недостатка:

1. **Неосведомленность о торговой марке.** *Sonic* еще не создала себе бренд или имидж на рынке, тогда как *Samsung*, *Apple* и *Motorola* хорошо известны покупателям. Этот недостаток будет исправлен с помощью продвижения.
2. **Большая, чем у других, масса.** «Sonic 1000» с его расширенной функциональностью весит немного больше основных конкурирующих моделей. В противовес этому мы будем делать акцент на многофункциональности и выгодной цене нашего устройства, двух важных конкурентных преимуществах.

Возможности — это области покупательских потребностей или потенциальной заинтересованности, в которых компания может работать с прибылью для себя.

Возможности. *Sonic* может использовать три основные рыночных возможности:

Рост спроса на современные мультимедийные устройства с полным набором коммуникационных функций. Прогнозируется, что рынок мультимедийных устройств, обеспечивающих беспроводной доступ в Интернет и возможности сотового телефона, будет расти быстро. Смартфоны активно используются в образовательной и деловой сферах, что способствует росту первичного спроса. Кроме того, покупатели, приобретшие ранние модели смартфонов, теперь переходят на более современные.

Более низкие затраты на технологии — более совершенные технологии доступны теперь по меньшей цене, чем прежде. Таким образом, *Sonic* может придавать своим смартфонам современные характеристики и получать при этом разумную прибыль.

Угрозы — это сложности, возникающие из-за неблагоприятных тенденций или явлений, способные вызвать снижение выручки или прибыли.

Угрозы. Выводя на рынок «Sonic 1000», мы сталкиваемся с тремя основными угрозами:

1. **Усиливающаяся конкуренция.** На американский рынок смартфонов выходит все больше компаний, предлагающих некоторые (но не все) функции, которые есть в «Sonic 1000». Таким образом, в своих маркетинговых коммуникациях мы должны четко показывать свое отличие и выгодность цен.
2. **Тенденция к снижению цен.** Усиление конкуренции и стремление компаний сохранить свои доли рынка ведут к снижению цен на смартфоны. Тем не менее наша цель — выход на безубыточный уровень на втором году продажи исходной модели — реалистична даже с учетом снижения прибыльности рынка.
3. **Сжатый жизненный цикл товара.** Стадия зрелости в жизненном цикле смартфона начинается быстрее, чем у предыдущих высокотехнологичных изделий. У нас есть планы по сохранению темпа роста продаж в таких условиях: это добавление новых функций, выход на новые сегменты и корректировка цен.

В разделе «Конкуренция» указываются основные конкуренты, описываются их рыночные позиции и дается обзор их стратегий.

2.3. КОНКУРЕНЦИЯ. С появлением на рынке смартфонов известных производителей, включая *Apple* с его iPhone, конкуренция заметно усилилась. Конкуренты непрерывно совершенствуют свои изделия. Основными конкурентами являются:

- *Motorola.* Имеет давние традиции производства мобильных телефонов — она уже продала по всему миру миллионы и миллионы своих телефонов RAZR. Однако в последние годы ей приходится прилагать много усилий, чтобы не отстать от конкурентов.

- *Apple*. Первый iPhone с цветным дисплеем размером 3,5 дюйма разрабатывался с прицелом на любителей мультимедийных развлечений. Он предоставляет возможности для просмотра видео, прослушивания музыки и доступ в Интернет, имеет календарь и помогает менеджерам осуществлять деловые контакты. Первоначально *Apple* сотрудничала только с *AT&T* и снизила цену на свой продукт до $399 через два месяца после его появления в продаже, чтобы ускорить проникновение на рынок.
- *RIM*. Research In Motion производит очень легкие беспроводные устройства с функциями телефонов/PDA, популярные у корпоративных пользователей. *RIM* непрерывно внедряет инновации, а прочная сервисная поддержка покупателей укрепляет ее конкурентное положение в процессе вывода на рынок новых смартфонов и PDA.
- *Samsung*. Стоимость, стильность, функциональность. *Samsung* является сильным конкурентом, предлагающим разнообразные смартфоны и портативные ПК для потребительского и делового сегментов. Какие-то из его смартфонов привязаны к определенным провайдерам телекоммуникационных услуг, а какие-то совместимы с любыми телекоммуникационными сетями.
- *Nokia*. Присутствующая практически на каждом рынке мобильных телефонов, *Nokia* является опытным и сильным конкурентом. Она уже создала одну модель смартфона и, как ожидается, будет активно работать на рынке этих устройств.

Несмотря на сильную конкуренцию, *Sonic* может создать себе четкий имидж и добиться узнаваемости в целевых сегментах. Наше привлекательное сочетание инновационных характеристик и низкой цены является ключевым пунктом дифференциации, обеспечивающим нам конкурентное преимущество. Наш второй продукт будет еще более функциональным и станет привлекательным в сегментах, знакомых с нашим брендом. Характеристики и цены некоторых конкурирующих моделей смартфонов приведены в табл. 2.

В «Товарном предложении» резюмируются основные функции предлагаемого товара.

2.4. ТОВАРНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ. Базовая версия смартфона «Sonic 1000» обладает следующим набором функций:

- Распознавание речи, в том числе в режиме hands-free.
- Полный набор приложений.
- Беспроводной доступ в Интернет и поддержка электронной почты.

Таблица 2

Характеристики и цены некоторых смартфонов

	Samsung Galaxy s-Capyivate	Apple iPhone4	Motorola Droid Pro	Nokia № 900	Blackberry Storm 2 9550
Память	Карта памяти 32 ГБ	32 ГБ флэш-драйв	Поддерживает до 32 ГБ микро SD	LДо 32 ГБ внутренняя 32 ГБ микро SD (продается отдельно)	2 ГБ eMMC прилагается медиакарта 16 МБ
Дисплей	Сенсорный экран WVGA 4 дюйма	Сеточный дисплей 3,5 дюйма	Сенсорный экран 3,1 дюйма HVGA	Сенсорный экран 3,5 дюйма WVGA	Сенсорный экран 3,25 дюйма
Камера	Автофокусировка, 5МП, зум Видео MPEGA4, AAC, AAC + + H263, H264	Регулируемая фокусировка, 5МП, качественные фото VGA, видеозапись	Автофокусировка, 5МП, цифровой зум, вспышка, средства редактирования изображений	Двухступенчатая автофокусировка, 5 МП, вспышка, средства редактирования изображения	Автофокусировка, 3,2 МП, цифровой зум, вспышка, видеозапись
Цена	$449–$559	$723 $199 16 ГБ $299 32 ГЮ	$449–$489	$349	$349

- Полноценный органайзер и коммуникатор: календарь, адресная книга, заметки, интернет-браузер, клиент э-почты, текстовый редактор, клиенты службы мгновенных сообщений.
- Возможности цифровой записи музыки, видео, телепередач, беспроводная загрузка и мгновенное воспроизведение
- Четырехдюймовый цветной дисплей
- Сверхбыстрая память 64 ГБ и возможности ее расширения
- Встроенная камера: 12 МП, вспышка, инструменты редактирования и рассылки фото.

Прогнозируется, что в первый год выручка от реализации составит $200 млн при продаже 800 тыс. единиц «Sonic 1000» по оптовой цене $250 за штуку. В течение второго года мы планируем представить «Sonic All Media 2000», более продвинутый аппарат, имеющий в дополнение к вышеуказанным следующие функции:

- Устройство обмена музыкальными и видеофайлами с другими смартфонами.
- Веб-камера для видеозаписи и загрузки популярных видео веб-сайтов.
- Голосовой доступ к популярным веб-сайтам социальных сетей.

В разделе «Дистрибуция» описывается каждый канал, используемый компанией для распределения ее товара, и упоминаются новые события и тенденции в этой сфере.

2.5. ДИСТРИБУЦИЯ. Продукция марки «Sonic» будет распространяться через сеть магазинных и немагазинных форм розничных торговцев на 50 ведущих рынках США. К числу наиболее важных партнеров по распространению относятся:

- Супермагазины товаров для офиса. Продукция «Sonic» будет представлена в торговых залах, в каталогах и на web-сайтах двух крупнейших торговцев, Office Depott OfficeMax и Staples.
- Компьютерные магазины. Смартфоны «Sonic» будут продаваться в магазинах CompUSA.
- Специализированные магазины бытовой электроники. *Best Buy* будет продавать смартфоны «Sonic» в своих магазинах и онлайн, а также заниматься их рекламой.
- Онлайновые торговцы. Смартфон «Sonic» будут продаваться на Amazon.com. На начальном периоде товар будет анонсироваться (за плату) на главной странице сайта.

На первом этапе товар будет распространяться исключительно в США. В дальнейшем планируется выход на рынки Канады и других стран.

В течение первого года на стимулировании торговец будет делать особый акцент.

3.0. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Маркетинговые и финансовые цели должны быть конкретными, дабы руководство компании могло оценивать прогресс и по мере надобности вносить коррективы.

3.1. ЦЕЛИ. Мы ставим перед собой агрессивные, но достижимые цели первого и второго года работы на рынке.

- В первый год работы должно быть продано 800 тыс. КПК одной модели, что обеспечит долю рынка в 1%.
- За второй год мы должны достичь безубыточного уровня и вывести на рынок нашу вторую модель.

Далее описываются аспекты, способные повлиять на маркетинговую стратегию компании и ее реализацию.

Любая маркетинговая стратегия начинается с сегментирования, выбора целевых сегментов и позиционирования.

3.2. ЦЕЛЕВЫЕ СЕГМЕНТЫ. За основу маркетинговой стратегии *Sonic* берется позиционирование отличий товара. На потребительском рынке наш главный целевой сегмент — это профессионалы с доходом от среднего до высокого, которым необходимо одно портативное устройство, обеспечивающее ведение распорядка дня и общение с семьей и коллегами. Вторичный целевой сегмент — учащиеся средних школ, колледжей и университетов, которым необходимо многофункциональное электронное устройство. Этот сегмент можно описать переменными возраста (16–30 лет) и уровня образования. Наш «Sonic All Media 2000» будет нацелен на подростков и молодежь, желающих иметь современное устройство для доступа к социальным сетям и развлекательным медиа.

На деловом рынке главный сегмент для нас — это компании размером от среднего до крупного, менеджерам и работникам которых необходимо всегда быть на связи и иметь доступ или вводить важные данные в любом месте, где бы они ни на-

ходились. Этот сегмент состоит из компаний с годовым оборотом в $25 млн и более и имеющими более 100 сотрудников. Вторичный деловой сегмент составляют предприниматели и владельцы малых предприятий. Также мы работаем с врачами, желающими снизить объем бумажной работы и иметь доступ к историям болезни пациентов.

Каждая из стратегий маркетинга-микс строится на отличительных особенностях КПК «Sonic» для соответствующих сегментов, изложенных в табл. 1.

В рамках позиционирования определяются торговая марка, выгоды для покупателя, точки сходства и точки отличия для товара или товарной линии.

3.3. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ. Исходя из отличительных особенностей товара, мы позиционируем КПК «Sonic» как наиболее универсальную, удобную и выгодную по цене модель для персонального и профессионального использования. В качестве основной особенности, отличающей «Sonic 1000», выбирается система распознавания речи.

3.4. Стратегии. Маркетинговые стратегии определяются каждая в своем конкретном направлении: товар, цена, дистрибуция и маркетинговые коммуникации.

Товарная стратегия — это скоординированные решения о товаре-микс, товарных линиях, торговых марках, упаковке и маркировке, а также о гарантиях.

Товар. На «Sonic 1000» устанавливается гарантия сроком 1 год. На второй год работы на рынок выводится более компактная и мощная модель «Sonic All Media 2000». Неотъемлемая часть товарной стратегии — формирование бренда «Sonic». Название марки и ее логотип (желтая молния) будут присутствовать на товаре и на упаковке, а также будут занимать видное место в первоначальной маркетинговой кампании.

Ценовая стратегия включает в себя политику, цели и программы по определению первоначальных цен и их изменению в ответ на рыночные возможности и конкурентные угрозы.

Цена. На момент вывода на рынок оптовая цена «Sonic 1000» будет составлять $250, розничная — около $300 за штуку. С выпуском «Sonic All Media 2000», оптовая цена на которую составит $350 за штуку, цена на первую модель должна быть снижена. Такая стратегия позволит: 1) привлечь необходимых партнеров по распределению; 2) отобрать часть рынка у «palmOne».

Стратегия дистрибуции включает выбор каналов распределения и управление ими с тем, чтобы предоставить покупателям необходимую ценность.

Дистрибуция. Будет носить избирательный характер: смартфон «Sonic» будут продаваться в известных магазинах, обычных и онлайновых. В течение первого года количество торговых партнеров будет увеличиваться, пока не будут охвачены все основные рынки США и товар не будет представлен в ведущих электронных каталогах и на известных веб-сайтах. Также будет рассмотрена возможность продажи аппаратов через фирменные магазины одного из крупных телефонных операторов. В поддержку торговых партнеров *Sonic* предоставит демонстрационные изделия, листовки с подробной информацией о товаре и полноцветные рекламные конструкции. Торговцам, размещающим большие заказы, будут предложены специальные условия.

Стратегия маркетинговых коммуникаций включает в себя все усилия по продвижению ценности среди покупателей, потенциальных покупателей и членов каналов распределения.

Маркетинговые коммуникации. Слаженное формирование имиджа бренда и продвижение основных точек отличия, в особенности нашей эксклюзивной системы распознавания речи, будет достигнуто путем интеграции всех сообщений во всех средствах информации. Выбор средств информации и времени контакта с потенциальными покупателями до и во время выхода на рынок будут осуществляться нашим рекламным агентством на основе исследовательских данных о медиапредпочтениях потребителей. Впоследствии реклама будет носить пульсирующий характер и поддерживать осведомленность о торговой марке и доносить различные дифференцирующие товар сообщения. Рекламное агентство также будет координировать связи с общественностью, направленные на формирование бренда и поддержание идей дифференцирования. Для привлечения внимания и стимулирования спроса будет сделано ограниченное предложение: бесплатный кожаный чехол в придачу к КПК. Для привлечения, удержания и мотивации торговых партнеров к проталкиванию товара будут проводиться стимулирование сбыта на оптовом уровне и личная продажа. Пока торговая марка «Sonic»

не будет окончательно сформирована, во всех наших коммуникациях акцент будет делаться на приобретении смартфонов в обычных магазинах, а не на нашем веб-сайте.

В разделе «Маркетинг-микс» описывается тактика, стоящая за каждой маркетинговой стратегией. Эти программы должны быть конкретными и измеримыми. Для каждой из них должны быть определенные ответственное лицо, ключевые даты и бюджет.

Программы должны разрабатываться с учетом ресурсов и мероприятий других отделов, участвующих в создании, предоставлении и продвижении ценности для покупателя в течение соответствующего периода времени.

3.5. МАРКЕТИНГ-МИКС. «Sonic 1000» будет выведен на рынок в феврале. Ниже дается краткое описание программ действий, которые будут проведены в течение первого полугодия для достижения наших целей.

- **Январь.** Начинается программа стимулирования торговцев, направленная на обучение дилеров и создание атмосферы ожидания товара, который должен появиться на следующий месяц (бюджет — $200 тыс.). Мы будем участвовать на крупнейших компьютерных выставках и распространять образцы товара среди обозревателей, лидеров мнений и знаменитостей — это будет частью стратегии паблик рилейшнз. Наши менеджеры будут обучать торговый персонал ведущих розничных сетей функциям «Sonic 1000», выгодам аппарата и его конкурентным преимуществам.
- **Февраль.** Начинается интегрированная кампания в печати, на радио и в Интернете, направленная на профессионалов и индивидуальных потребителей. Кампания будет показывать, насколько удобно сочетание многих полезных функций в одном устройстве. В поддержку кампании будут разработаны рекламные конструкции для магазинов и специальные предложения (только для Интернета).
- **Март.** Рекламная кампания продолжится, плюс к ней добавится стимулирование потребителей: проведение конкурсов на лучшее видео, размещенное на нашем веб-сайте, ознакомление рынка с новыми и необычными способами применения наших изделий. Для поддержки торговцев им будут предоставлены новые рекламные конструкции и раздаточные материалы.
- **Апрель.** Будет проведен конкурс среди торговцев с призами для торговой организации и продавца, реализовавших наибольшее количество смартфонов «Sonic» за четырехнедельный период.
- **Май.** В этом месяце планируется начать новую общенациональную рекламную кампанию. В радиороликах будут звучать голоса знаменитостей, работающих таким образом (через систему распознавания речи) со своим смартфоном. В печатной рекламе будут изображаться те же знаменитости со смартфоном «Sonic» в руках.
- **Июнь.** В рекламе на радио добавится новый ролик о том, что «Sonic 1000» — это отличный подарок к окончанию учебного года. Также планируется участие в полугодовой выставке электроники и распространение по торговым партнерам раздаточных материалов, содержащих сравнительные данные о продажах смартфонов «Sonic» и его конкурентов. Кроме того, будут подведены итоги опросов покупателей и сделаны выводы по эффективности проделанной маркетинговой работы и по продвижению в будущем.

Маркетинговые исследования проводятся для оценки правильности разработки и реализации стратегий и программ действий, а также для оценки их результатов.

3.6. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. Исследования будут проводиться для определения конкретных функций и выгод, ценных для наших целевых сегментов. Обратная связь в виде рыночного тестирования, опросов и фокус-групп будет использоваться при разработке «Sonic All Media 2000». Также мы будем оценивать и анализировать установки покупателей по отношению к конкурирующим товарам и маркам. Исследование осведомленности о нашем бренде позволит оценить эффективность наших рекламных обращений и выбранных средств информации. Наконец, для определения реакции рынка на наши предложения будет проведено исследование удовлетворенности покупателей.

4.0. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

«Финансовый анализ» включает в себя маркетинговые бюджеты и прогнозы продаж, что по-

зволяет спланировать расходы, составить графики движения средств и определить мероприятия в каждой из программ действий.

Анализ безубыточности требует оценки выручки от реализации за период, на который составляется план маркетинга, постоянных затрат за тот же период, и переменных затрат в расчете на единицу продукции.

Прогнозируется, что общая выручка от реализации за первый год продажи «Sonic 1000» составит $200 млн (при средней оптовой цене $250 за штуку, переменных издержках $150 на одно изделие и объеме продаж в 800 тыс. штук). При этом чистый убыток первого года составит $40 млн. Расчет безубыточности показывает, что «Sonic 1000» начнет приносить прибыль, после того как будет реализовано 267 500 изделий, т. е. в начале второго года реализации товара. В анализе безубыточности предполагается, что наша выручка от реализации одной единицы товара составит $250, переменные издержки — $150, а постоянные расходы первого года составят $26 750 000. Таким образом,

$$\$26\,750\,000/(\$250 - \$150) \times 267\,500 \text{ штук.}$$

5.0. КОНТРОЛЬ

Контроль — это оценка результатов и выявление проблем или отклонений от графика, требующих исправления.

5.1. РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА. Мы планируем применять жесткие средства контроля над качеством продукции и удовлетворением покупателей. Это позволит нам быстро реагировать и исправлять любые возникающие проблемы. К «сигналам раннего предупреждения», за которыми мы будем следить на предмет отклонения от плана, относятся ежемесячные объемы продаж (по сегментам и каналам распределения) и ежемесячные затраты.

Служба маркетинга может быть организована по функциям, как в нашем примере, или по товарам, покупателям или произвольной комбинации всех этих факторов.

5.2. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА. Ответственность за маркетинговую стратегию несет директор по маркетингу Джейн Мелоди. Всего организация маркетинга насчитывает восемь человек; ее структура представлена на рис. 1. Для проведения общенациональных рекламных кампаний, стимулирования потребителей и торговцев и связей с общественностью привлекается агентство *Worldwide Marketing.*

УПРАЖНЕНИЯ К МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНУ КОМПАНИИ *SONIC* (ПО ГЛАВАМ КНИГИ)[1]

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ И ПЛАНОВ

Маркетинговый план должен обязательно включать в себя миссию компании, SWOT-анализ, а также маркетинговые финансовые цели на период действия плана. Как следует из приведенного выше плана маркетинга, *Sonic* — молодая компания, собирающаяся в скором времени выпустить на рынок новый смартфон. Его конкурентами будут модели таких известных марок, как *Apple, Samsung, Nokia* и др. Допустим, вы ассистент Джейн Мелоди в компании *Sonic.* Вам поручено:

- Составить проект миссии компании для утверждения топ-менеджментом.
- Подготовить сводку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT).
- Составить список маркетинговых и финансовых целей, которые будут поставлены перед новым смартфоном, разрабатываемым в *Sonic.*

По указанию руководителя внесите декларацию миссии, SWOT-анализ и цели по финансам и маркетингу в письменной форме в свой маркетинговый план.

ГЛАВА 3. СБОР ИНФОРМАЦИИ И ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

Для сбора и анализа данных, необходимых при разработке маркетингового плана, используются маркетинговые информационные системы, системы маркетингового наблюдения и системы маркетинговых исследований. Такие системы помогают маркетологам отслеживать изменения и тенденции развития рынков, конкуренции, покупательских потребностей, характера потребления продукта, каналов распределения. Некоторые перемены могут на поверку оказаться возможностями или угрозами.

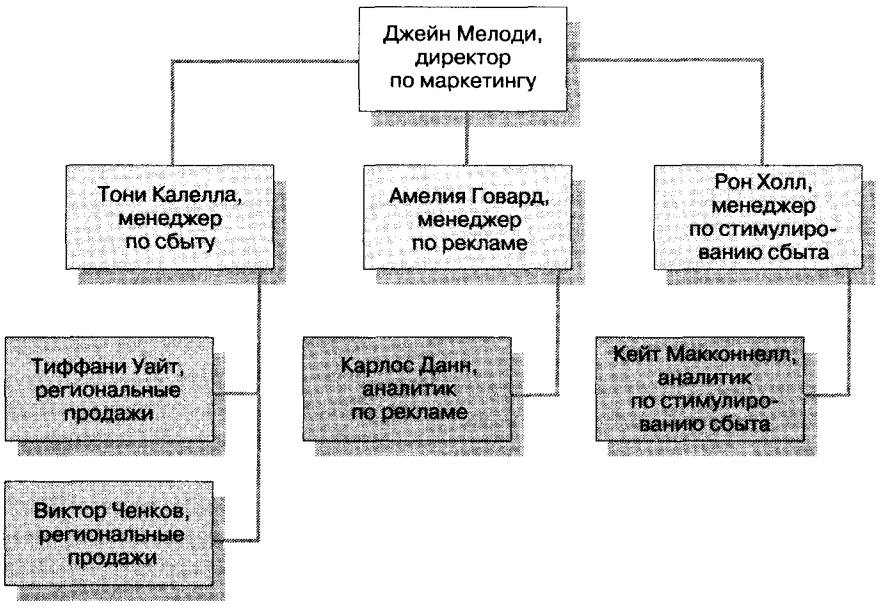


Рис. 1. Организация маркетинга в компании *Sonic*

В *Sonic* собрано немало сведений о состоянии рынка и конкурентной ситуации, однако Дж. Мелоди считает, что для выпуска первого для компании смартфона этих данных недостаточно. Используя маркетинговый план компании *Sonic*, ответьте на следующие вопросы относительно использования МИС и маркетинговых исследований:

- Для каких разделов маркетингового плана вам потребуются вторичные данные? Первичные данные? Почему вам необходима специальная информация по каждому разделу?
- Где вы можете получить полезные вторичные данные? Назовите два электронных и два обычных источника. Какую информацию вы ожидаете найти в каждом из источников? Каким образом вы собираетесь использовать ее в своем маркетинговом плане?
- Какие методы получения информации необходимо использовать *Sonic* для разработки маркетинговой стратегии (включая управление товаром, ценообразование, распределение, маркетинговые коммуникации)? Сформулируйте вопросы, для ответа на которые будут собираться первичные данные.
- Какие технологические, демографические и/или экономические изменения в принципе могут повлиять на разработку КПК, на принятие КПК покупателями, а также на появление товаров-заменителей или более совершенных моделей?

Занесите информацию о том, каким образом компания *Sonic* планирует использовать маркетинговые исследования, в соответствующие разделы маркетингового плана.

ГЛАВА 4. ПРОВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СПРОСА

У *Sonic* составлен прогноз продаж нового КПК на два года вперед. Дж. Мелоди хотела бы получить подтверждения правильности оценок спроса. Также ей необходимо найти подход к оценке эффективности маркетинговых усилий компании. Ваша задача:

- Пользуясь имеющимися вторичными данными, дать прогноз общего спроса на КПК в течение ближайших двух лет. Для этого вам придется поискать информацию в Интернете, найти другие источники, например специализированные издания и ассоциации.
- Рассмотреть различные способы оценки эффективности маркетинга и рекомендовать наиболее подходящий для *Sonic* вариант.

Занесите полученную информацию в соответствующие разделы маркетингового плана.

ГЛАВА 5. СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ, УДОВЛЕТВОРЕНИЕ И ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

В *Sonic* принято решение стремиться к полному удовлетворению покупателей: исследования показывают, что у «полностью удовлетворенных» клиентов вероятных покупок в компании больше, чем у «просто удовлетворенных». Дж. Мелоди попросила вас высказать свои рекомендации о том, как *Sonic* следует оценивать уровень удовлетворения покупателей.

- Вспомните различные способы получения информации об удовлетворенности покупателей и занесите рекомендуемый подход в соответствующий раздел маркетингового плана.

ГЛАВА 6. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ

Прежде чем разрабатывать маркетинговый план, любая компания должна изучить характеристики рынков и особенности поведения своих покупателей. Маркетолог должен знать, кто составляет рынок, что и почему покупается, кто участвует в процессе покупки, как, где и когда эти покупки совершаются.

Вам необходимо провести исследование и анализ потребительского рынка КПК «Sonic». Вы должны дать ответы на следующие вопросы:

- Какие культурные, социальные, личностные и психологические факторы оказывают наибольшее влияние на потребителей, приобретающих смартфон?
- Какие исследовательские методики помогут лучше понять влияние этих факторов на установки и поведение потребителей?
- Какие покупательские роли и поведение имеют отношение к покупке смартфона?
- Какие маркетинговые действия должны быть включены в маркетинговый план, чтобы воздействовать на потребителей на каждой стадии процесса покупки?

Используйте свои выкладки и заключения для составления маркетингового плана.

ГЛАВА 7. АНАЛИЗ ДЕЛОВЫХ РЫНКОВ

Поставщики товаров для организационных нужд должны знать свой рынок и поведение членов закупочного центра, без чего невозможно правильное составление маркетингового плана. По определению Дж. Мелоди, деловой рынок смартфонов «Sonic» составляют средние и крупные компании, желающие, чтобы их сотрудники всегда были на связи и имели постоянный доступ к важным данным. Вам поручено узнать:

- Какие конкретно типы организаций подпадают под это определение рынка?
- Какие конкретные потребности деловых покупателей может удовлетворить смартфон компании *Sonic*?
- Кто в фирмах-заказчиках будет участвовать в процессе закупки смартфонов и оказывать на нее влияние?
- Какие факторы внешней среды, межличностные отношения и личностные характеристики могут быть наиболее важны для организационных покупателей смартфонов и почему?

Используйте результаты анализа делового рынка и ваши заключения в процессе разработки маркетингового плана.

ГЛАВА 8. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА И ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ

Сегментирование рынка — существенный аспект любого маркетингового плана. Это первый этап процесса СВП (сегментирование, выбор целевых сегментов, позиционирование), предшествующего разработке маркетинговой стратегии. Цель процедуры СВП состоит в идентификации и описании рыночных сегментов, выборе целевых сегментов и, наконец, в выявлении отличий, на которые необходимо будет сделать акцент при продвижении.

Вы как ассистент Дж. Мелоди отвечаете за сегментирование и выбор целевых рынков для смартфонов «Sonic». Просмотрите данные SWOT-анализа, описание рынка и конкурентной ситуации и ответьте на следующие вопросы:

- Какие переменные *Sonic* должна использовать для сегментирования потребительского рынка?
- Какие переменные *Sonic* должна использовать для сегментирования делового рынка?
- Каким образом *Sonic* может оценить привлекательность каждого выявленного сегмента?

- Какая стратегия наиболее предпочтительна для *Sonic*: полный охват рынка, рыночная специализация, товарная специализация, избирательная специализация или концентрация на одном сегменте? Обоснуйте свой ответ.

Используйте свои выводы при составлении маркетингового плана.

ГЛАВА 9. ФОРМИРОВАНИЕ МАРОЧНОГО КАПИТАЛА

Решения о брендинге составляют одну из критически важных частей маркетингового плана. Вопросы стратегии брендинга и марочного капитала обязательно должны рассматриваться в процессе планирования. «Sonic» — новая торговая марка на рынке смартфонов, ее марочный капитал пока равен нулю. Формируется марочный капитал посредством правильного (или неправильного) выбора элементов бренда и маркетинговых мероприятий и программ по его продвижению. Сильная марка известна покупателям и имеет положительный имидж. Пока что марка «Sonic» не значит для покупателей ровным счетом ничего. Дж. Мелоди просит вас:

- Высказать свое мнение о том, какой смысл может быть заключен в логотипе «Sonic», желтой молнии с точки зрения атрибутов товара и его выгод.
- Определить, какие стратегии и программы действий следует применить для формирования марочного капитала торговой марки «Sonic».

Сформулируйте свои идеи в письменном виде в соответствующем разделе маркетингового плана.

ГЛАВА 10. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Третья часть процесса СВП — определение и донесение до покупателей эффективной рыночной позиции, которая позволила бы должным образом дифференцировать предложение компании. Помимо прочего, маркетолог должен разработать маркетинговые стратегии для каждой стадии жизненного цикла товара. Вы продолжаете работу над составлением маркетингового плана для смартфона «Sonic». Ответьте на следующий вопрос о позиционировании и маркетинговых стратегиях на различных этапах ЖЦТ:

- Какая из переменных дифференцирования, имеющих отношение к товару, услугам, персоналу, каналам или имиджу, более всего соответствует ситуации, стратегии и маркетинговым целям Sonic?
- Разработайте схему позиционирования для смартфона «Sonic 1000».
- Зная стадию жизненного цикла «Sonic 1000», предложите рекомендации по маркетингу-микс, стратегии управления товаром, стратегии обслуживания и стратегии НИОКР.

Используйте ваши ответы при составлении маркетингового плана. Если возникнет необходимость проведения дополнительных исследований, сделайте соответствующую пометку.

ГЛАВА 11. ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНЦИИ

Конкурентная стратегия находит отражение сразу в двух аспектах маркетингового плана. Во-первых, при оценке текущей ситуации компаниям необходимо определить основных конкурентов и выявить сильные и слабые стороны каждого из них. Во-вторых, в компании должна быть организована система наблюдения за конкурентами. Получаемая с ее помощью информация влияет на конкурентную стратегию, которая подкрепляется маркетингом-микс.

Sonic — новый игрок в устоявшейся товарной категории с конкурентами, характеризующимися относительно известными и индивидуальными торговыми марками и прочными рыночными позициями. Будучи ассистентом Дж. Мелоди по составлению маркетингового плана, ответьте на следующие вопросы, способные повлиять на успех нового карманного компьютера:

- Какие фирмы входят в стратегическую группу *Sonic*?
- Какая фирма является рыночным лидером и в чем состоят ее цели, сильные и слабые стороны?
- Какая дополнительная информация о конкурентах может потребоваться для более полного ответа на этот вопрос? Как получить эту информацию?
- Какая конкурентная стратегия будет наиболее эффективна для *Sonic*?

Суммируйте свои выводы и заключения в маркетинговом плане.

ГЛАВА 12. ФОРМУЛИРОВКА ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ

Решения по товарам имеют решающее значение для успеха всего маркетингового плана. На стадии его разработки специалисты по маркетингу должны рассмотреть множество вопросов, связанных с товаром-микс и ассортиментом товарных линий. Различают пять уровней товара, каждый из который обладает большей ценностью для покупателей: основная выгода, основной товар, ожидаемый товар, дополненный товар и потенциальный товар. Оцените товарную стратегию *Sonic* и ответьте на следующие вопросы:

- В чем заключается основная выгода первого «Sonic 1000»?
- Как бы вы определили расширенный товар для «Sonic All Media 2000», второго смартфона, который компания намеревается выпустить на рынок на втором году работы?

Внесите ответы на эти вопросы в маркетинговый план.

ГЛАВА 13. РАЗРАБОТКА УСЛУГ И УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ

При подготовке маркетингового плана обязательно разрабатывается стратегия обслуживания (сервиса). Если мы имеем дело с неосязаемыми продуктами, необходимо рассмотреть вопросы управления ожиданиями и удовлетворением покупателей; когда речь идет о материальных товарах, требуется продумать вопросы предоставления сопутствующих услуг. Вы заняты планированием сервисного обслуживания смартфона «Sonic». Разработать стратегию сервиса вам помогут ответы на следующие вопросы:

- В каких услугах нуждаются покупатели КПК? Отвечая на вопрос, используйте свои знания о том, что предлагают конкуренты *Sonic*.
- Что можно сделать в отношении разрывов между ожидаемым и воспринимаемым сервисом, чтобы полнее удовлетворять покупателей?
- Какое послепродажное обслуживание обязательно нужно предложить покупателям?
- Какие мероприятия внутреннего маркетинга должна будет осуществить *Sonic*, чтобы реализовать свою стратегию сервиса?

Используйте свои выкладки и при написании маркетингового плана.

ГЛАВА 14. РАЗРАБОТКА ЦЕНОВЫХ СТРАТЕГИЙ И ПРОГРАММ

Ценообразование — критический элемент маркетингового плана любой компании, так как цена напрямую влияет на выручку от реализации и прибыль. Эффективная ценовая стратегия требует от маркетолога учета не только затрат, но и покупательского восприятия и реакции конкурентов, особенно на рынках с интенсивной конкуренцией.

Как ассистент Дж. Мелоди вы отвечаете за ценовую политику смартфона «Sonic». Еще раз оцените ситуацию, опираясь прежде всего на проведенный ранее SWOT-анализ и анализ конкуренции. Помните о выбранных целевых рынках и позиционировании. Затем ответьте на следующие вопросы:

- Какой должна быть главная цель ценовой политики *Sonic*? Почему?
- Насколько покупатели смартфонов чувствительны к цене? Является ли спрос эластичным или неэластичным? Что из этого следует в плане установления цен на смартфоны?
- Какие инструменты гибкого ценообразования (скидки, компенсации, стимулирующее ценообразование) следует предусмотреть в маркетинговом плане *Sonic*?

После того как вы разработаете свои стратегии и программы ценообразования, впишите свои рекомендации в план маркетинга.

ГЛАВА 15. СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПАРТНЕРСКИМИ СЕТЯМИ И МАРКЕТИНГОВЫМИ КАНАЛАМИ

Производители должны уделять пристальное внимание своим маркетинговым каналам. Планируя структуру, управление, оценку и изменение каналов, производители должны обеспечивают присутствие своей продукции тогда и там, когда и где покупатели хотят ее приобрести.

Ваша задача в *Sonic* — разработать стратегию распределения для смартфона «Sonic 1000». Проанализируйте собранную информацию и принятые ранее решения о целевом рынке, товаре и ценообразовании и ответьте на вопросы:

- Какие решения необходимо принять для создания пяти маркетинговых потоков (физические товары, право собственности,

платежи, информация и продвижение) для «Sonic 1000»?

- Какого количества уровней канала должно хватить для охвата потребительских и деловых рынков, которые вы считаете целевыми?
- Какой тип распределения (эксклюзивное, выборочное или интенсивное) вы рекомендовали бы *Sonic*? Почему?
- Какие решения необходимо принять в отношении пяти составляющих уровня сервиса (размер партии, время ожидания и доставки, удобство расположения, разнообразие товаров и сервисная поддержка)?

Внесите ваши рекомендации относительно маркетинговых каналов и стратегии распределения в письменный план маркетинга.

ГЛАВА 16. УПРАВЛЕНИЕ ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕЙ И ЛОГИСТИКА

Оптовые и розничные торговцы играют важную роль в реализации маркетинговой стратегии, поскольку именно с их помощью осуществляется контакт с конечным потребителем. В связи с этим производители должны эффективно взаимодействовать с этими посредниками.

Ваша обязанность состоит в управлении каналом распределения смартфона «Sonic». Основываясь на принятых ранее решениях о распределении, ответьте на следующие вопросы об оптовой и розничной торговле:

- Какие типы розничных торговцев лучше всего подходят для распространения смартфона «Sonic»? В чем состоят преимущества и недостатки работы с ними?
- Какая роль в стратегии распределения «Sonic» должна быть отведена оптовым торговцам? Почему?
- Какие связанные с рыночной логистикой вопросы должна решить Sonic, прежде чем выпускать на рынок свой первый смартфон?

Внесите ваши комментарии в письменный план маркетинга.

ГЛАВА 17. РАЗРАБОТКА И УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

Каждый маркетинговый план должен содержать раздел, посвященный использованию маркетинговых коммуникаций. Вопрос не в том, осуществлять продвижение или нет, а в том, что говорить, кому, как, с какой частотой и каким именно образом.

Вы отвечаете за планирование интегрированных маркетинговых коммуникаций для нового смартфона «Sonic». Изучите стратегии, уже задокументированные в вашем маркетинговом плане: выбранные целевые сегменты, позиционирование, брендинг, управление товаром, ценообразование и дистрибуцию. Подключив свои знания о коммуникациях, ответьте на следующие вопросы:

- К какой целевой аудитории (аудиториям) следует обратиться *Sonic*?
- Какой нужен имидж для новинки — смартфона «Sonic 1000»?
- Какими целями должна задаться *Sonic* для своей первой кампании продвижения?
- Какие сообщения и каналы продвижения будут наиболее эффективными для выбранной целевой аудитории?
- Какие способы продвижения будут наиболее эффективны в случае *Sonic*? Почему?
- Как определить, сколько денег выделить на бюджет маркетинговых коммуникаций?

Внесите свои рекомендации в письменный план маркетинга.

ГЛАВА 18. УПРАВЛЕНИЕ МАССОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ: РЕКЛАМА, СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА, СПОНСОРСТВО И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Реклама, стимулирование сбыта и связи с общественностью обеспечивают наиболее видимые результаты выполнения маркетингового плана. Эти способы массовых коммуникаций лежат в основе брендинга, товарной, ценовой и дистрибуционной стратегий.

Работая в компании *Sonic*, вы начинаете разработку кампании поддержки выводимого на рынок нового товара. После пересмотра предыдущих решений и оценки текущего положения компании (нового игрока на рынке смартфонов) ответьте на следующие вопросы по разрабатываемой вами стратегии продвижения:

- Целесообразно ли использование компанией *Sonic* рекламы в поддержку выходящего на рынок смартфонов? Если да, то какие це-

ли вы поставите перед рекламой и как будете оценивать ее результаты?

- Какое сообщение(я) вы хотите донести до целевой аудитории? Какие средства информации наиболее подойдут для этих целей и почему?
- Будете ли вы стимулировать потребителей, торговые предприятия или и тех и других?
- Будете ли вы использовать связи с общественностью для продвижения компании *Sonic* и ее продукции? Если да, то какие цели будут поставлены перед программой (программами) PR?

Внесите свою программу в письменный план маркетинга.

ГЛАВА 19. УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ: ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ И ЛИЧНАЯ ПРОДАЖА

Многие фирмы в своих маркетинговых планах должны учитывать вопросы управления торговым персоналом. Однако в связи с высокими затратами на торговый персонал и необходимостью работы с несколькими каналами распределения некоторые компании добавляют к своему арсеналу средств личной продажи торговлю через Интернет, по почте и по телефону.

Вы как маркетолог компании *Sonic* разрабатываете стратегию сбыта нового смартфона. Просмотрите ранее собранные вами данные и решения относительно других мероприятий маркетинга-микс и ответьте на следующие вопросы:

- Нуждается ли компания *Sonic* в собственном торговом персонале или она может осуществлять продажи через агентов и сторонних представителей?
- На кого должны быть рассчитаны мероприятия по сбыту?
- Какие цели для отдела сбыта должно сформулировать руководство компании?
- Какую роль в выпуске на рынок нового смартфона должен играть е-маркетинг?
- Какое обучение понадобится торговым представителям для успешной реализации смартфона «Sonic 1000»?

Обобщите ваши программы в письменном виде и занесите их в маркетинговый план.

ГЛАВА 20. РАЗРАБОТКА НОВЫХ РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Товарная стратегия во многом зависит от решений компании по выбору целевых сегментов рынка и выработки отличительной позиции для своих товаров и торговых марок. Все это является фундаментом для разработки новых товаров и управления ими.

Теперь, когда у вас практически готов маркетинговый план, вы размышляете о перспективах новой разработки, «Sonic All Media 2000». Ответы на следующие вопросы помогут вам сузить количество вариантов, среди которых потом придется выбирать:

- Какие конкретно потребности целевых сегментов должен удовлетворять второй смартфон *Sonic*?
- Самостоятельно или с другими студентами предложите как минимум четыре идеи нового смартфона и укажите критерии, которыми компания должна руководствоваться при отборе наиболее перспективных идей.
- Доведите самую многообещающую идею до стадии концепции товара и укажите, как можно будет провести ее проверку.
- Предположим, что ваша идея выдержала все необходимые испытания. Разработайте маркетинговую стратегию вывода данного нового товара на рынок, включая: 1) описание целевого рынка (рынков); 2) схему позиционирования товара; 3) цели по объему продаж, прибыли и доле рынка для первого года; 4) стратегию распределения; 5) маркетинговый бюджет на первый год работы.
- К какой из шести категорий новых товаров относятся первый смартфон *Sonic* и предлагаемая вами модель? Какие выводы для маркетингового плана компании по второму смартфону отсюда следуют?

Ответы на эти вопросы обязательно внесите в свой маркетинговый план.

ГЛАВА 21. РАБОТА НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Глобальный маркетинг позволяет компаниям расти, расширяя круг покупателей за счет внешних рынков. Но в силу своей сложности глобальный маркетинг требует особой тщательности при планировании и практической реализации.

Будучи ассистентом Джейн Мелоди, вы занимаетесь исследованием иностранных рынков сбыта первого смартфона «Sonic». Вспомните результаты ваших предыдущих исследований, осуществлявшихся в ходе составления маркетингового плана. Ответьте на вопросы о том, как *Sonic* может подойти к глобальному маркетингу:

- Какую стратегию должна избрать компания в случае принятия решения о выходе на рынок Канады: экспорт, лицензирование, создание совместных предприятий или осуществление прямых инвестиций? А на другие рынки?
- Если *Sonic* примет решение о выходе на рынке других стран, какую международную товарную стратегию (прямое расширение, адаптация коммуникаций, адаптация товара, двойная адаптация или изобретение товара/прогрессивное изобретение) ей следует применить? Почему?
- Определите один международный рынок, который представляется наиболее перспективным для *Sonic*? Почему вы выбрали именно его?

Подведите итог, внеся свои выводы в маркетинговый план.

ГЛАВА 22. УПРАВЛЕНИЕ ХОЛИСТИЧЕСКОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

План маркетинга неполон, если в нем не прописаны вопросы организации, реализации, оценки и контроля всего комплекса маркетинговых мероприятий. Помимо оценки прогресса по достижению финансовых и других целей маркетологи должны составить план аудита и совершенствования маркетинговой деятельности.

Руководство *Sonic* предложило вам заняться управлением маркетингом всего процесса выпуска на рынок нового смартфона «Sonic». Учитывая выработанные вами цели, стратегии и программы, ответьте на следующие вопросы:

- Какая организация более всего подходит для отделов маркетинга и сбыта в *Sonic*?
- Какие инструменты контроля следует включить в план маркетинга?
- Каким образом можно оценить эффективность маркетинга в *Sonic*?
- Каким можно будет оценить уровень этической и социальной ответственности маркетинга в *Sonic*?

После того как вы ответите на вопросы, обобщите ваши программы в письменном виде в маркетинговом плане. Для завершения работы над маркетинговым планом составьте пояснительную записку по его основным пунктам.

Литература

Глава 1

1. Michael Learmonth, "Social Media Paves Way to White House", *Advertising Age*, March 30, 2009, p. 16; Noreen O'Leary, "GMBB", *AdweekMedia*, June 15, p. 2; John Quelch, "The Marketing of a President", *Harvard Business School Working Knowledge*, November 12, 2008.
2. Philip Kotler, "Marketing: The Underappreciated Workhorse", *Market Leader* Quarter 2 (2009), pp. 8–10.
3. Peter C. Verhoef and Peter S. H. Leeflang, "Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm", *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 14–37.
4. Eric Newman, "To Boost the Bottom Line, Strengthen the Front Line", *Brandweek*, June 9, 2008, p. 10.
5. Stephanie Clifford, "A Video Prank at Domino's Taints Brand", *New York Times*, April 15, 2009; Thom Forbes, "Domino's Takes Cautious Approach to 'Prank' Video", *Ad Age*, April 15, 2009.
6. Jon Fine, "Marketing's Drift Away From Media", *BusinessWeek*, August 17, 2009, p. 64.
7. American Marketing Association, "Definition of Marketing", www. marketing power. com/About AM A/Pages/DefinitionofMarketing.aspx, 2007; Lisa Keefe, "Marketing Defined", *Marketing News*, January 15, pp. 28–29.
8. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64–65.
9. B. Joseph Pine II and James Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999); Bernd Schmitt, *Experience Marketing* (New York: Free Press, 1999); Philip Kotler, "Dream Vacations: The Booming Market for Designed Experiences", *The Futurist*, October 1984, pp. 7–13.
10. Irving J. Rein, Philip Kotler, Michael Hamlin, and Martin Stoller, *High Visibility*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).
11. Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, and Donald Haider, *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents, and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations* (London: Financial Times Prentice Hall, 1999); Philip Kotler, Irving J. Rein, and Donald Haider, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (New York: Free Press, 1993).
12. Michael McCarthy, "Vegas Goes Back to Naughty Roots", *USA Today*, April 11, 2005; Julie Dunn, "Vegas Hopes for Payoff with Denverites", *Denver Post*, June 16, 2005; John M. Broder, "The Pied Piper of Las Vegas Seems to Have Perfect Pitch", *New York Times*, June 4, 2004; Chris Jones, "Las Vegas Tourism: Fewer Visitors, Don't Blame Fuel", *Las Vegas Review-Journal*, July 15, 2006; Richard Velotta, "Report: Las Vegas Tourism Tumbles 11.9 percent in January", *Las Vegas Sun*, March 10, 2009.
13. Carl Shapiro and Hal R. Varian, "Versioning: The Smart Way to Sell Information", *Harvard Business Review*, November-December 1998, pp. 106–14.
14. John R. Brandt, "Dare to Be Different", *Chief Executive*, May 2003, pp. 34–38.
15. Jena McGregor, Matthew Boyle, and Peter Burrows, "Your New Customer: The State", *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, p. 66.
16. Jeffrey Rayport and John Sviokla, "Exploring the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, November-December 1995, pp. 75–85; Jeffrey Rayport and John Sviokla, "Managing in the Marketspace", *Harvard Business Review*, November-December 1994, pp. 141–150.
17. Mohan Sawhney, *Seven Steps to Nirvana* (New York: McGraw-Hill, 2001).
18. Nikolaus Franke, Peter Keinz, and Christoph J. Steger, "Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?" *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 103–21.
19. Tom Szaky, "Revolution in a Bottle", *Portfolio Trade*, 2009; Linda M. Castellito, "TerraCycle Founder's Journey Started with Worm Poop", *USA Today*, September 25, 2009, p. 5B.
20. "Food Site Finds Recipe For Mixing in Sponsors, On the Hot Seat", *Boston Globe*, September 6, 2009, p. G3; "Allrecipes.com Stirs Up Success", press release, www.allrecipes.com, July 21, 2009; Eric Engelman, "Questions for Lisa Sharpies, President of Allrecipes.com", *Puget Sound Business Journal*, October 10, 2008.
21. Adam Lashinsky, "Shoutout in Gadget Land", *Fortune*, November 10, 2003, pp. 77–86; "Computer Industry Trends: Top 100 Companies", www.netvalley.com; Tim Conneally, "Gartner: Acer Gains Big Worldwide, Apple Gains in US", *Betanews*, October 15, 2008.
22. "Dick's Sporting Goods, Inc. (DKS.N) (New York Stock Exchange)", *Reuters*, www.reuters.com.
23. Anya Kamenetz, "The Network Unbound", *Fast Company*, June 2006, pp. 69–73.
24. David Kiley, "Advertisers, Start Your Engines", *BusinessWeek*, March 6, 2006, p. 26; Cameron Wykes, "Making Sense Out of Social Nets", *AdweekMedia*, July 6, 2009, p. 2.
25. "2005 Marketing Receptivity Survey", *Yankelovich Partners Inc.*, April 18, 2005.
26. Kate Brumbeck, "Alabama Flea Market Owner Turns Into YouTube Phenomenon", *Associated Press*, June 30, 2007.
27. Martin Bosworth, "Loyalty Cards: Rewards or Threats?" *ConsumerAffairs.com*, July 11, 2005.
28. Antonio Gonsalves, "Dell Makes $3 Million from Twitter-Related Sales", *InformationWeek*, June 12, 2009.
29. Linda Tischler, "What's The Buzz?" *Fast Company*, May 2004, p. 76.
30. Valerie Alderson, "Measuring the Value of a Managed WOM Program in Test & Control Markets", *BzzAgent Inc.*, 2007.
31. Suzanne Vranica, "Marketers Aim New Ads at Video iPod Users", *Wall Street Journal*, January 31, 2006; Kevin Redmond, "GPS + Mobile Marketing = Goodness", *Barbarian Blog*, February 21, 2009.
32. Bruce Horovitz, "In Trend Toward Vanity Food, It's Getting Personal", *USA Today*, August 9, 2006.
33. Josh Catone, "15 Companies That Really Get Corporate Blogging", www.sitepoint.com.
34. "Intranet Case Study: GM's mySocrates", www. communitelligence.com.
35. Gail McGovern and John A. Quelch, "The Fall and Rise of the CMO", *Strategy + Business*, Winter 2004.

36. Richard Rawlinson, "Beyond Brand Management", *Strategy + Business*, Summer 2006.
37. Jennifer Rooney, "As If You Didn't Know by Now, It's About the Bottom Line for CMOs", *Advertising Age*, May 5, 2008, pp. 3–57.
38. Elisabeth Sullivan, "Solving the CMO Puzzle", Marketing News, March 30, 2009, p. 12.
39. Constantine von Hoffman, "Armed with Intelligence", *Brandweek*, May 29, 2006, pp. 17–20.
40. "China's Second Biggest PC Maker to Push Windows", www.digitalworldtokyo.com, April 15, 2006.
41. Robert J. Keith, "The Marketing Revolution", *Journal of Marketing* 24 (January 1960), pp. 35–38; John B. McKitterick, "What Is the Marketing Management Concept?" Frank M. Bass, ed., *The Frontiers of Marketing Thought and Action* (Chicago: American Marketing Association, 1957), pp. 71–82; Fred J. Borch, "The Marketing Philosophy as a Way of Business Life", *The Marketing Concept: Its Meaning to Management* (Marketing series, no. 99; New York: American Management Association, 1957), pp. 3–5.
42. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August 1960, p. 50.
43. Rohit Deshpande and John U. Farley, "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management* 2 (1998), pp. 213–32; Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing* 54 (April 1990), pp. 1–18; John C. Narver and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 20–35.
44. Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999); Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); Martin Christopher, Adrian Payne, and David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991).
45. James C. Anderson, Hakan Hakansson, and Jan Johanson, "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing* 58 (October 15, 1994), pp. 1–15.
46. Larry Selden and Yoko S. Selden, "Profitable Customer: The Key to Great Brands", *Advertising Age*, July 10, 2006, p. S7; Larry Selden and Geoffrey Colvin, *Angel Customers and Demon Customers* (New York, NY: Portfolio, 2003).
47. Allison Fass, "Theirspace.com", *Forbes*, May 8, 2006, pp. 122–24.
48. Paula Andruss, "Employee Ambassadors", *Marketing News*, December 15, 2008, pp. 26–27; www.snowshoemtn.com.
49. Christian Homburg, John P. Workman Jr., and Harley Krohmen, "Marketing's Influence within the Firm", *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 1–15.
50. Robert Shaw and David Merrick, *Marketing Payback: Is Your Marketing Profitable?* (London, UK: Pearson Education, 2005).
51. Rajendra Sisodia, David Wolfe, and Jagdish Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
52. If choosing to develop a strategic corporate social responsibility program, see Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78–92.
53. Jeffrey Hollender and Stephen Fenichell, *What Matters Most* (New York: Basic Books, 2004), p. 168.
54. Tara Weiss, "Special Report: Going Green", *Forbes.com*, July 3, 2007; Matthew Grimm, "Progressive Business", *Brandweek*, November 28, 2005, pp. 16–26.
55. E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 14th ed. (Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002).
56. Joann Muller, "Ford: Why It's Worse Than You Think", *BusinessWeek*, June 25, 2001; Ford 1999 Annual Report; Greg Keenan, "Six Degrees of Perfection", *Globe and Mail*, December 20, 2000.

Глава 2

1. Catherine Holahan, "Yahool's Bid to Think Small", *BusinessWeek*, February 26, 2007, p. 94; Ben Elgin, "Yahool's Boulevard of Broken Dreams", *BusinessWeek*, March 13, 2006, pp. 76–77; Justin Hibbard, "How Yahoo! Gave Itself a Face-Lift", *BusinessWeek*, October 9, 2006, pp. 74–77; Kevin J. Delaney, "As Yahoo! Falters, Executive's Memo Calls for Overhaul", *Wall Street Journal*, November 18, 2006; "Yahoo!'s Personality Crisis", *Economist*, August 13, 2005, pp. 49–50; Fred Vogelstein, "Yahoo!'s Brilliant Solution", *Fortune*, August 8, 2005, pp. 42–55.
2. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004); Frederick E. Webster Jr., "The Future Role of Marketing in the Organization", Donald R. Lehmann and Katherine Jocz, eds., *Reflections on the Futures of Marketing* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997), pp. 39–66.
3. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).
4. For an academic treatment of benchmarking, see Douglas W. Vorhies and Neil A. Morgan, "Benchmarking Marketing Capabilities forSustained Competitive Advantage", *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 80–94.
5. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993).
6. Ibid.; Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
7. Sachi Izumi, "Sony to Halve Suppliers", *Reuters*, May 21, 2009.
8. C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*; May-June 1990, pp. 79–91.
9. George S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58 (October 1994), p. 38.
10. George S. Day and Paul J. H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Paul J. H. Schoemaker and George S. Day, "How to Make Sense of Weak Signals", *MIT Sloan Management Review* (Spring 2009), pp. 81–89.
11. "Kodak Plans to Cut Up to 5,000 More Jobs", *Bloomberg News*, February 8, 2007; Leon Lazaroff, "Kodak's Big Picture Focusing on Image Change", *Chicago Tribune*, January 29, 2006.

12. *Pew Internet and American Life Project Survey*, November-December 2000.
13. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper and Row, 1973), chapter 7.
14. Kawasaki also humorously suggests checking out comic strip character Dilbert's mission statement generator first if one has to be developed by the organization: *Dilbert.com*.
15. *The Economist: Business Miscellany* (London: Profile Books Ltd, 2005), pp. 32–33.
16. Peter Freedman, "The Age of the Hollow Company", *TimesOnline*, April 25, 2004; *Pew Internet and American Life Project Survey*, November-December 2000.
17. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.
18. Tilman Kemmler, Monika Kubicova, Robert Musslewhite, and Rodney Prezeau, "E-Performance II—The Good, the Bad, and the Merely Average", an exclusive to *mckinseyquarterly.com*, 2001.
19. Bruce Horovitz, "Campbell's 10-Year Goal to Clean Up a Soupy Mess", *USA Today*, January 26, 2009, p. 1B.
20. Dorothy Pomerantz, "Leading Man", *Forbes*, May 19, 2008, p. 82–97; Shira Ovide, "Ad Slump, Web Charges Hurt News Corp.", *Wall Street Journal*, August 6, 2009, p. B4.
21. This section is based on Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2009), chapter 17.
22. Tom Lowry, "ESPN's Cell Phone Fumble", *Business Week*, October 30, 2006, p. 26.
23. Jesse Eisinger, "The Marriage from Hell", *Conde Nast Portfolio*, February 2008, pp. 84–88, 132.
24. Tim Goodman, "NBC Everywhere?" *San Francisco Chronicle*, September 4, 2003.
25. Jon Fortt, "Mark Hurd, Superstar", *Fortune*, June 9, 2008, pp. 35–40.
26. Jena McGregor, "The World's Most Innovative Companies", *Business Week*, April 24, 2006, pp. 63–74.
27. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1996).
28. Paul J. H. Shoemaker, "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review* (Winter 1995), pp. 25–40.
29. Ronald Grover, "Hollywood Ponders a Post-DVD Future", *Business Week*, March 2, 2009, p. 56; Brooks Barnes, "Movie Studios See a Threat in Growth of Redbox", *New York Times*, September 7, 2009.
30. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999).
31. Ibid.
32. Phaedra Hise, "Was It Time to Go Downmarket?" *Inc.*, September 2006, p. 47; Patrick J. Sauer, "Returning to Its Roots", *Inc.*, November 2007; www.loanbright.com.
33. Dominic Dodd and Ken Favaro, "Managing the Right Tension", *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 62–74.
34. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chapter 2.
35. Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 61–78.
36. For some readings on strategic alliances, see John R. Harbison and Peter Pekar, *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998); Peter Lorange and Johan Roos, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution* (Cambridge, MA: Blackwell, 1992); Jordan D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances* (New York: Free Press, 1990).
37. Bharat Book Bureau, Strategic Alliances in World Pharma and Biotech Markets, May 2008.
38. Kerry Capell, "Vodafone: Embracing Open Source with Open Arms", *Business Week*, April 20, 2009, pp. 52–53; "Call the Carabiniere", *The Economist*, May 16, 2009, p. 75.
39. Robin Cooper and Robert S. Kalpan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, May-June 1991, pp. 130–135.
40. See Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) as a tool for monitoring stakeholder satisfaction.
41. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper and Row, 1982), pp. 9–12.
42. John P Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992); Stanley M. Davis, *Managing Corporate Culture* (Cambridge, MA: Ballinger, 1984); Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982); "Corporate Culture", *Business Week*, October 27, 1980, pp. 148–160.
43. Marian Burk Wood, *The Marketing Plan: A Handbook* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).
44. Donald R. Lehmann and Russell S. Winer, *Product Management*, 3rd ed. (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001).
45. David B. Hertz, "Risk Analysis in Capital Investment", *Harvard Business Review*, January-February 1964, pp. 96–106.

Глава 3

1. Susan Warren, "Pillow Talk: Stackers Outnumber Plumpers; Don't Mention Drool", *Wall Street Journal*, January 8, 1998.
2. Ronald D. Michman, Edward M. Mazze, and Alan J. Greco, *Lifestyle Marketing: Reaching the New American Consumer* (Westport: Praeger, 2008).
3. "Insights", *Nielsen*, www.claritas.com/target-marketing/resources/case-study/michigan-economic-development-corp.jsp.
4. "Mobile Access to Inventory Data Reduces Back Orders by 80 Percent", www.microsoft.com/ casestudies; "Smarter Supply Chain Utilization for the Retailer", www.microsoft.com/casestudies; "Ten Ways to Reduce Inventory While Maintaining or Improving Service", www.microsoft.com/casestudies.
5. "Vendor-Managed Inventory in Consumer Electronics and Durables", *The Supply Chain Company*, www.i2.com/industries/consumer_industries/vmi/vmi_case_study.cfm.
6. William Holstein, "The Dot Com within Ford", *Business Week*, January 30, 2000.
7. Mara Der Hovanesian, "Wells Fargo", *Business Week*, November 24, 2004, p. 96.
8. Jeff Zabin, "The Importance of Being Analytical", *Brandweek*, July 24, 2006, p. 21; Stephen Baker, "Math Will Rock Your World", *Business Week*, January 23, 2006, pp. 54–62; Michelle Kessler and Byron Acohido, "Data Miners Dig a Little Deeper", *USA Today*, July 11, 2006.
9. Leonard M. Fuld, "Staying a Step Ahead of the Rest", *Chief Executive* 218 (June 2006), p. 32.
10. "Spies, Lies & KPMG", *Business Week*, February 26, 2007.

11. Jennifer Esty, "Those Wacky Customers!" *Fast Company*, January 2004, p. 40.
12. Helen Coster, "Shopping Cart Psychology", *Forbes*, September 7, 2009, pp. 64–65.
13. Sara Steindorf, "Shoppers Spy on Those Who Serve", *Christian Science Monitor*, May 28, 2002; Edward F. McQuarrie, *Customer Visits: Building a Better Market Focus*, 2nd ed. (Newbury Park, CA: Sage Press, 1998).
14. Shirely S. Wang, "Heath Care Taps 'Mystery Shoppers", *Wall Street Journal*, August 10, 2006.
15. Heather Green, "It Takes a Web Village", *BusinessWeek*, September 4, 2006, p. 66.
16. Amy Merrick, "Counting on the Census", *Wall Street Journal*, February 14, 2001.
17. Kim Girard, "Strategies to Turn Stealth into Wealth", *Business 2.0*, May 2003, p. 66.
18. "The Blogs in the Corporate Machine", *The Economist*, February 11, 2006, pp. 55–56; also adapted from Robin T. Peterson and Zhilin Yang, "Web Product Reviews Help Strategy", *Marketing News*, April 7, 2004, p. 18.
19. American Productivity & Quality Center, "User-Driven Competitive Intelligence: Crafting the Value Proposition", December 3–4, 2002.
20. Alex Wright, "Mining the Web for Feelings, Not Facts", *New York Times*, August 24, 2009; Sarah E. Needleman, "For Companies, a Tweet in Time Can Avert PR Mess", *Wall Street Journal*, August 3, 2009, p. B6.
21. *See BadFads Museum*, www.badfads.com, for examples of fads and collectibles through the years.
22. Katy McLaunghlin, "Macaroni Grill's Order: Cut Calories, Keep Customers", *Wall Street Journal*, September 16, 2009, p. B6.
23. John Naisbitt and Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (New York: Avon Books, 1990).
24. Indata, *IN* (June 2006), p. 27.
25. World POPCIock, U.S. Census Bureau, www.census.gov, 2009.
26. See Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, and Jorgen Randers, *Beyond Limits* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 1993) for some commentary; http://geography.about.com/od/obtainpopulationdata/a/worldvillage.htm.
27. "World Development Indicators Database", *World Bank*, http://site resources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/POP.pdf, September 15, 2009; "World Population Growth", www.worldbank. org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_03.pdf.
28. Andrew Zolli, "Demographics: The Population Hourglass", *Fast Company*, www.fastcompany.com/magazine/103/open_essay-demographics.html, December 19, 2007.
29. Brian Grow, "Hispanic Nation", *BusinessWeek*, March 15, 2004, pp. 58–70.
30. Queena Sook Kim, "Fisher-Price Reaches for Hispanics", *Wall Street Journal*, November 1, 2004.
31. For descriptions on the buying habits and marketing approaches to African Americans and Hispanics, see M. Isabel Valdes, *Marketing to American Latinos: A Guide to the In-Culture Approach, Part II* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2002); Alfred L. Schreiber, *Multicultural Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2001).
32. Jacquelyn Lynn, "Tapping the Riches of Bilingual Markets", *Management Review*, March 1995, pp. 56–61; Mark R. Forehand and Rohit Deshpande, "What We See Makes Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Response", *Journal of Marketing Research* 38 (August 2001), pp. 336–48.
33. Tennille M. Robinson, "Tapping into Black Buying Power", *Black Enterprise* 36 (January 2006), p. 64.
34. *The Central Intelligence Agency's World Factbook*, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook, December 9, 2010.
35. "Projections of the Number of Households and Families in the United States: 1995–2010, P25–1129", *U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census*, www.census.gov/prod/1/pop/p25-1129.pdf, December 9, 2010.
36. Michelle Conlin, "Unmarried America", *BusinessWeek*, October 20, 2003, pp. 106–116; James Morrow, "A Place for One", American Demographics, November 2003, pp. 25–30.
37. Rebecca Gardyn, "A Market Kept in the Closet", *American Demographics*, November 2001, pp. 37–43.
38. Nanette Byrnes, "Secrets of the Male Shopper", *BusinessWeek*, September 4, 2006, p. 44.
39. Elisabeth Sullivan, "The Age of Prudence", *Marketing News*, April 15, 2009, pp. 8–11; Steve Hamm, "The New Age of Frugality", *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–60; Jessica Deckler, "Never Pay Retail Again", *CNNMoney.com*, May 30, 2008.
40. David Welch, "The Incredible Shrinking Boomer Economy", *BusinessWeek*, August 3, 2009, pp. 27–30.
41. Julie Schlosser, "Infosys U.", *Fortune*, March 20, 2006, pp. 41–42.
42. Pamela Paul, "Corporate Responsibility", *American Demographics*, May 2002, pp. 24–25.
43. Stephen Baker, "Wiser about the Web", *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 53–57.
44. "Clearing House Suit Chronology", *Associated Press*, January 26, 2001; Paul Wenske, "You Too Could Lose $19,000!" *Kansas City Star*, October 31, 1999.
45. Laura Zinn, "Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet", *BusinessWeek*, April 11, 2004, pp. 76–86.
46. Chris Taylor (ed.), "Go Green. Get Rich.", *Business 2.0*, January/February 2007, pp. 68–79.
47. Subhabrata Bobby Banerjee, Easwar S. Iyer, and Rajiv K Kashyap, "Corporate Enviromentalism: Antecedents and Influence of Industry Type", *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 106–22.
48. Chris Taylor, ed., "Go Green. Get Rich.", *Business 2.0*, January/February 2007, pp. 68–79.
49. See Dorothy Cohen, *Legal Issues on Marketing Decision Making* (Cincinnati: South-Western, 1995).
50. Rebecca Gardyn, "Swap Meet", *American Demographics*, July 2001, pp. 51–55.
51. Pamela Paul, "Mixed Signals", *American Demographics*, July 2001, pp. 45–49.
52. Conference Summary, "Excelling in Today's Multimedia World", Economist Conferences' Fourth Annual Marketing Roundtable, Landor, March 2006.
53. For a good discussion and illustration, see Roger J. Best, *Market-Based Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).
54. For further discussion, see Gary L. Lilien, Philip Kotler, and K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992).
55. www.naics.com;www.census.gov/epcd/naics02, December 9, 2010.
56. Stanley F. Slater and Eric M. Olson, "Mix and Match", *Marketing Management*, July-August 2006, pp. 32–37; Brian Sternthal and Alice M. Tybout, "Segmentation and Targeting", Dawn lacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 3–30.

57. Stephanie Clifford, "Measuring the Results of an Ad Right Down to the City Block", *New York Times*, August 5, 2009.
58. For an excellent overview of market forecasting, see Scott Armstrong, ed., *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* (Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2001) and his Web site: www.forecastingprinciples.com; Also see Roger J. Best, "An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making", *Journal of Marketing Research* 11 (November 1974), pp. 447–52; Norman Dalkey and Olaf Helmer, "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts", *Management Science*, April 1963, pp. 458–67.

Глава 4

1. Jia Lynn Yang, "The Bottom Line", *Fortune*, September 1, 2008, pp. 107–12 Jack Neff, "From Mucus to Maxi Pads: Marketing's Dirtiest Jobs", *Advertising Age*, February 16, 2009, p. 9.
2. See Robert Schieffer, *Ten Key Customer Insights: Unlocking the Mind of the Market* (Mason, OH: Thomson, for a comprehensive, in-depth discussion of how to generate customer insights to drive business results.
3. Jenn Abelson, "Gillette Sharpens Its Focus on Women", *Boston Globe*, January 4, 2009; A.G. Lafley, interview, "It Was a No-Brainer", *Fortune*, February 21, 2005, p. 96; Naomi Aoki, "Gillette Hopes to Create a Buzz with Vibrating Women's Razor", *Boston Globe*, December 17, 2004; Chris Reidy, "The Unveiling of a New Venus", *Boston Globe*, November 3, 2000.
4. Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding", *Advertising Age*, April 2, 2009.
5. "2009 Global Market Research Report", *Esomar*, www.esomar.org.
6. Melanie Haiken, "Tuning In to Crowdcasting", *Business 2.0*, November 2006, pp. 66–68.
7. Michael Fielding, "Special Delivery: UPS Conducts Surveys to Help Customers Export to China", *Marketing News*, February 1, 2007, pp. 13–14.
8. "Would You Fly in Chattering Class?" *The Economist*, September 9, 2006, p. 63.
9. For some background information on in-flight Internet service, see "Boeing In-Flight Internet Plan Goes Airborne", *Associated Press*, April 18, 2004; John Blau, "In-Flight Internet Service Ready for Takeoff", *IDG News Service*, June 14, 2002; "In-Flight Dogfight", *Business2.com*, January 9, 2001, pp. 84–91.
10. For a discussion of the decision-theory approach to the value of research, see Donald R. Lehmann, Sunil Gupta, and Joel Steckel, *Market Research* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).
11. Gregory Solman, "Finding Car Buyers at Their Home (sites)", *Adweek*, August 21–28, 2006, p. 8.
12. Linda Tischler, "Every Move You Make", *Fast Company*, April 2004, pp. 73–75; Allison Stein Wellner, "Look Who's Watching", *Continental*, April 2003, pp. 39–41.
13. For a detailed review of some relevant academic work, see Eric J. Arnould and Amber Epp, "Deep Engagement with Consumer Experience", Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); For a range of academic discussion, see the following special issue, "Can Ethnography Uncover Richer Consumer Insights?" *Journal of Advertising Research* 46 (September 2006); For some practical tips, see Richard Durante and Michael Feehan, "Leverage Ethnography to Improve Strategic Decision Making", *Marketing Research* (Winter 2005).
14. Eric J. Arnould and Linda L. Price, "Market-Oriented Ethnography Revisited", *Journal of Advertising Research* 46 (September 2006), pp. 251–62; Eric J. Arnould and Melanie Wallendorf, "Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation", *Journal of Marketing Research* 31 (November 1994), pp. 484–504.
15. "Case Study: Bank of America", Inside Innovation, *BusinessWeek*, June 19, 2006; Spencer E. Ante, "Inprogress", *IN*, June 2006, pp. 28–29; *Bank of America*, www.bankofamerica.com.
16. Helen Coster, "Shopping Cart Psychology", *Forbes*, September 7, 2009, pp. 64–65.
17. Andrew Kaplan, "Mass Appeal", *Beverage World*, February 2007, pp. 48–49.
18. Michael Fielding, "Shift the Focus", *Marketing News*, September 1, 2006, pp. 18–20.
19. Piet Levy, "In with the Old, in Spite of the New", *Marketing News*, May 30, 2009, p. 19.
20. Eric Schellhorn, "A Tsunami of Surveys Washes over Consumers", *Christian Science Monitor*, October 2, 2006, p. 13.
21. Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman, *Designing Qualitative Research*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); Bruce L. Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 6th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2006); Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005); Linda Tischler, "Every Move You Make", *Fast Company*, April 2004, pp. 73–75.
22. Paula Andruss, "Keeping Both Eyes on Quality", *Marketing News*, September 15, 2008, pp. 22–23.
23. Louise Witt, "Inside Intent", *American Demographics*, March 2004, pp. 34-39; Andy Raskin, "A Face Any Business Can Trust", *Business 2.0*, December 2003, pp. 58–60; Gerald Zaltman, "Rethinking Market Research: Putting People Back In", *Journal of Marketing Research* 34 (November 1997), pp. 424–37; Wally Wood, "The Race to Replace Memory", *Marketing and Media Decisions*, July 1986, pp. 166–67; Roger D. Blackwell, James S. Hensel, Michael B. Phillips, and Brian Sternthal, *Laboratory Equipment for Marketing Research* (Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1970); Laurie Burkitt, "Battle for the Brain", *Forbes*, November 16, 2009, pp. 76–77.
24. Stephen Baker, "Wiser about the Web", *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 54–62.
25. Michael Fielding, "Shift the Focus", *Marketing News*, September 1, 2006, pp. 18–20; Aaron Ukodie, "Worldwide Mobile Phones Reach Four Billion 2008", *allAfrica.com*, http://allafrica.com/stories/200810070774.html, October 6, 2008.
26. Kelly K. Spors, "The Customer Knows Best", *Wall Street Journal*, July 13, 2009, p. R5; Susan Kristoff, "Local Motors Breaking Design Rules in Engineering", www.suite.com, October 22, 2009; Emily Sweeney, "Machine Dream", *Boston Globe*, February 1, 2009.
27. Bradley Johnson, "Forget Phone and Mail: Online's the Best Place to Administer Surveys", *Advertising Age*, July 17, 2006, p. 23.
28. Emily Steel, "The New Focus Groups: Online Networks Proprietary Panels Help Consumer Companies Shape Products, Ads", *Wall Street Journal*, January 14, 2008.

29. Elisabeth A. Sullivan, "Delve Deeper", *Marketing News*, April 15, 2008, p. 24.
30. Kate Maddox, "The ROI of Research", *BtoB*, pp. 25, 28.
31. Bradley Johnson, "Online Methods Upend Consumer Survey Business", *Advertising Age*, July 17, 2006.
32. "Survey: Internet Should Remain Open to All", *ConsumerAffairs*.com, www.consumeraffairs.com/news04/2006/01/internet_survey.html, January 25, 2006; "Highlights from the National Consumers League's Survey on Consumers and Communications Technologies: Current and Future Use", www.nclnet.org/research/utilities/telecom_highlights. htm, July 21, 2005; Catherine Arnold, "Not Done Net; New Opportunities Still Exist in Online Research", *Marketing News*, April 1, 2004, p. 17; Louella Miles, "Online, on Tap", *Marketing*, June 16, 2004, pp. 39–40; Suzy Bashford, "The Opinion Formers", *Revolution*, May 2004, pp. 42–46; Nima M. Ray and Sharon W. Tabor, "Contributing Factors; Several Issues Affect e-Research Validity", *Marketing News*, September 15, 2003, p. 50; Bob Lamons, "Eureka! Future of B-to-B Research Is Online", *Marketing News*, September 24, 2001, pp. 9–10; Burt Helm, "Online Polls: How Good Are They?" *BusinessWeek*, June 16, 2008, pp. 86–87.
33. *The Nielsen Company*, www.nielsen.com.
34. Elisabeth Sullivan, "Qual Research by the Numb3rs", *Marketing News*, September 1, 2008.
35. Deborah L. Vence, "In an Instant: More Researchers Use IM for Fast, Reliable Results", *Marketing News*, March 1, 2006, pp. 53–55.
36. Catherine Arnold, "Global Perspective: Synovate Exec Discusses Future of International Research", *Marketing News*, May 15, 2004, p. 43; Michael Erard, "For Technology, No Small World after All", *New York Times*, May 6, 2004; Deborah L. Vence, "Global Consistency: Leave It to the Experts", *Marketing News*, April 28, 2003, p. 37.
37. Jim Stachura and Meg Murphy, "Multicultural Marketing: Why One Size Doesn't Fit All", *MarketingProfs.com*, October 25, 2005.
38. Michael Fielding, "Global Insights: Synovate's Chedore Discusses MR Trends", *Marketing News*, May 15, 2006, pp. 1–42.
39. Kevin J. Clancy and Peter C. Krieg, *Counterintuitive Marketing: How Great Results Come from Uncommon Sense* (New York: Free Press, 2000).
40. See "Special Issue on Managerial Decision Making", *Marketing Science* 18 (1999) for some contemporary perspectives; See also John D. C. Little, "Decision Support Systems for Marketing Managers", *Journal of Marketing* 43 (Summer 1979), p. 11.
41. *Marketing News* can be found at www. marketi ng power, com.
42. Rajiv Grover and Marco Vriens, "Trusted Advisor: How It Helps Lay the Foundation for Insight", *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 3-17; Christine Moorman, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande, "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations", *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992), pp. 314–28.
43. *The Advertising Research Foundation*, www.thearf.org/assets/ogilvy-09.
44. Adapted from Arthur Shapiro, "Let's Redefine Market Research", *Brandweek*, June 21, 2004, p. 20; Kevin Ohannessian, "Star Wars: Thirty Years of Success", *Fast Company*, May 29, 2007.
45. Karen V. Beaman, Gregory R. Guy, and Donald E. Sexton, "Managing and Measuring Return on Marketing Investment", The Conference Board Research Report R-1435-08-RR, 2008.
46. "Report: Marketers Place Priority on Nurturing Existing Customers", http://directmag.com/roi/0301-customer-satisfaction-retention.
47. Factor TG, www.factortg.com/ideas/CMO_MPM_Audit_cmo.pdf.
48. Paul Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50 + Metrics Every Executive Should Master* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006); John Davis, *Magic Numbers for Consumer Marketing: Key Measures to Evaluate Marketing Success* (Singapore: John Wiley & Sons, 2005).
49. Elisabeth Sullivan, "Measure Up" *Marketing News*, May 30, 2009, pp. 8–11.
50. Michael Krauss, "Which Metrics Matter Most?" *Marketing News*, February 28, 2009, p. 20.
51. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2nd ed. (London: Pearson Education, 2003).
52. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 1–17.
53. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2nd ed. (London: Pearson Education, 2003).
54. Josh Bernoff, "Measure What Matters", *Marketing News*, December 15, 2008, p. 22; and information from Servus Credit Union, May 2010.
55. Gerard J. Tellis, "Modeling Marketing Mix", Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006).
56. Jack Neff, "P&G, Clorox Rediscover Modeling", *Advertising Age*, March 29, 2004, p. 10.
57. Laura Q. Hughes, "Econometrics Take Root", *Advertising Age*, August 5, 2002, p. S-4.
58. David J. Reibstein, "Connect the Dots", *CMO Magazine*, May 2005.
59. Jeff Zabin, "Marketing Dashboards: The Visual Display of Marketing Data", *Chief Marketer*, June 26, 2006.
60. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
61. Spencer Ante, "Giving the Boss the Big Picture", *BusinessWeek*, February 13, 2006, pp. 48–50.

Глава 5

1. Louis Columbus, "Lessons Learned in Las Vegas: Loyalty Programs Pay", *CRM Buyer*, July 29, 2005; Oskar Garcia, "Harrah's Broadens Customer Loyalty Program; Monitors Customer Behavior", *Associated Press*, September 27, 2008; Dan Butcher, "Harrah's Casino Chain Runs Mobile Coupon Pilot", *Mobile Marketer*, November 19, 2008; Michael Bush, "Why Harrah's Loyalty Effort Is Industry's Gold Standard", *Advertising Age*, October 5, 2009, p. 8.
2. Robert Schieffer, *Ten Key Consumer Insights* (Mason, OH: Thomson, 2005).
3. Don Peppers and Martha Rogers, "Customers Don't Grow on Trees", *Fast Company*, July 2005, pp. 25–26.
4. For discussion of some of the issues involved, see Glen Urban, *Don't Just Relate—Advocate* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Wharton School Publishing, 2005).

5. See Glen L. Urban and John R. Hauser, "'Listening In' to Find and Explore New Combinations of Customer Needs", *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 72–87.
6. "Customer reviews drive 196% increase in paid search revenue for Office Depot", *Bazaarvoice*, www. bazaarvoice. com/cs_rr_adresults_ officedepot.html, 2008.
7. Glen L. Urban, "The Emerging Era of Customer Advocacy", *Sloan Management Review* 45 (2004), pp. 77–82.
8. Steven Burke, "Dell's vs. HP's Value", *CRN*, May 15, 2006, p. 46; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box", *Fortune*, September 18, 2006, p. 70.
9. Michael Bush, "Consumers Rate Brands that Give Best Bang for Buck", *Advertising Age*, November 3, 2008, p. 8.
10. Irwin P. Levin and Richard D. Johnson, "Estimating Price-Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments", *Journal of Consumer Research* 11 (June 1984), pp. 593–600. Customer-perceived value can be measured as a difference or as a ratio. If total customer value is $20,000 and total customer cost is $16,000, then the customer-perceived value is $4,000 (measured as a difference) or 1.25 (measured as a ratio). Ratios that are used to compare offers are often called *value-price ratios*.
11. Alex Taylor, "Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude", *Fortune*, August 20, 2007, pp. 48–53; Tim Kelly, "Squash the Caterpillar", *Forbes*, April 21, 2008, pp. 136–41; Jeff Borden, "Eat My Dust", *Marketing News*, February 1, 2008, pp. 20–22.
12. For more on customer-perceived value, see David C. Swaddling and Charles Miller, *Customer Power* (Dublin, OH: Wellington Press, 2001).
13. Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, July-August 1996, pp. 69–82.
14. "2010 Brand Keys Customer Loyalty Engagement Index", *Brand Keys, Inc.*
15. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Oxford, UK: Capstone, 1998).
16. Vikas Mittal, Eugene W. Anderson, Akin Sayrak, and Pandu Tadilamalla, "Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction" *Marketing Science* 24 (Fall 2005), pp. 544–55.
17. Michael Tsiros, Vikas Mittal, and William T. Ross Jr., "The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination", *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 476–83; for a succinct review, see Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research", Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 569–87.
18. For some provocative analysis and discussion, see Praveen K. Kopalle and Donald R. Lehmann, "Setting Quality Expectations when Entering a Market: What Should the Promise Be?" *Marketing Science* 25 (January-February 2006), pp. 8–24; Susan Fournier and David Glenmick, "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing* 63 (October 1999), pp. 5–23.
19. Jennifer Aaker, Susan Fournier, and S. Adam Brasel, "When Good Brands Do Bad", *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 1–16; Pankaj Aggrawal, "The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior", *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 87–101.
20. For in-depth discussion, see Michael D. Johnson and Anders Gustafsson, *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
21. For an interesting analysis of the effects of different types of expectations, see William Boulding, Ajay Kalra, and Richard Staelin, "The Quality Double Whammy", *Marketing Science* 18 (April 1999), pp. 463–84.
22. Neil A. Morgan, Eugene W. Anderson, and Vikas Mittal, "Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage", *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 131–51.
23. Although for moderating factors, see Kathleen Seiders, Glenn B. Voss, Dhruv Grewal, and Andrea L. Godfrey, "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context", *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 26–43.
24. See, for example, Christian Homburg, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer, "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay", *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 84–96.
25. Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III, and M. S. Krishnan, "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk", *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 3–14. See also, Thomas S. Gruca and Lopo L. Rego, "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value", *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 115–30; Eugene W. Anderson, Claes Fornell, and Sanal K. Mazvancheryl, "Customer Satisfaction and Shareholder Value", *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 172–85.
26. Thomas O. Jones and W. Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, November-December 1995, pp. 88–99.
27. Companies should also note that managers and salespeople can manipulate customer satisfaction ratings. They can be especially nice to customers just before the survey. They can also try to exclude unhappy customers. Another danger is that if customers know the company will go out of its way to please them, some may express high dissatisfaction in order to receive more concessions.
28. Jennifer Rooney, "Winning Hearts and Minds," Advertising Age, July 10, 2006, pp. S10–13.
29. For an empirical comparison of different methods to measure customer satisfaction, see Neil A. Morgan and Lopo Leotto Rego, "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance", *Marketing Science* 25 (September-October 2006), pp. 426–39.
30. Frederick K. Reichheld, "The One Number You Need to Grow", *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 46–54.
31. James C. Ward and Amy L. Ostrom, "Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Sites", *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 220–30; Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms", *Washington Post*, July 5, 2006.
32. Eugene W. Anderson and Claes Fornell, "Foundations of the American Customer Satisfaction Index", *Total Quality Management* 11 (September 2000), pp. S869–82; Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaaesung Cha, and Barbara Everitt Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 7–18.
33. Technical Assistance Research Programs (Tarp), *U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America*, 1986.
34. Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review* 40 (Fall 1998), pp. 75–88; Ruth Bolton and Tina

M. Bronkhorst, "The Relationship between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behavior", *Advances in Consumer Research*, vol. 22 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1995), pp. 94–100; Roland T. Rust, Bala Subramanian, and Mark Wells, "Making Complaints a Management Tool", *Marketing Management* 1 (March 1992), pp. 40–45; Karl Albrecht and Ron Zemke, Service America! (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), pp. 6–7.

35. Christian Homburg and Andreas Furst, "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach", *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 95–114.
36. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), pp. 21–22.
37. "Basic Concepts", ASQ, www.asq.org/glossary/q.html, January 16, 2010.
38. Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, "Quality Is King", *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987), pp. 103–34. (PIMS stands for Profit Impact of Market Strategy.)
39. Brian Hindo, "Satisfaction Not Guaranteed", *Business Week*, June 19, 2006, pp. 32–36.
40. Jena McGregor, "Putting Home Depot's House in Order", *Business Week*, May 14, 2009; "Home Depot CEO", "Sorry We Let You Down", *MSN Money*, www.moneycentral.msn.com, March 13, 2007.
41. Lerzan Aksoy, Timothy L. Keiningham, and Terry G. Vavra, "Nearly Everything You Know about Loyalty Is Wrong", *Marketing News*, October 1, 2005, pp. 20–21; Timothy L. Keiningham, Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, and Henri Wallard, *Loyalty Myths* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005).
42. Werner J. Reinartz and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 77–99; Werner J. Reinartz and V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 17–35.
43. Rakesh Niraj, Mahendra Gupta, and Chakravarthi Narasimhan, "Customer Profitability in a Supply Chain", *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 1–16.
44. Thomas M. Petro, "Profitability: The Fifth 'P' of Marketing", *Bank Marketing*, September 1990, pp. 48–52; "Who Are Your Best Customers?" *Bank Marketing*, October 1990, pp. 48–52.
45. "Easier Than ABC", *Economist*, October 25, 2003, p. 56; Robert S. Kaplan and Steven R. Anderson, *Time-Driven Activity Based Costing* (Boston MA: Harvard Business School Press, 2007); "Activity-Based Accounting", *Economist*, June 29, 2009.
46. V. Kumar, "Customer Lifetime Value", Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 602–27; Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers", *Journal of Marketing Research* 61 (February 2004), pp. 7–18; Rajkumar Venkatesan and V. Kumar, "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy", *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 106–25.
47. V. Kumar, "Profitable Relationships", *Marketing Research* 18 (Fall 2006), pp. 41–46.
48. For some recent analysis and discussion, see Michael Haenlein, Andreas M. Kaplan, and Detlef Schoder, "Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers when Calculating Customer Lifetime Value", *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 5–20; Teck-Hua Ho, Young-Hoon Park, and Yong-Pin Zhou, "Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value", *Marketing Science* 25 (May-June 2006), pp. 260–77; and Peter S. Fader, Bruce G. S. Hardie, and Ka Lok Lee, "RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis", *Journal of Marketing Research* 62 (November 2005), pp. 415–30; V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, Tim Bohling, and Denise Beckmann, "The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM", *Marketing Science* 27 (2008), pp. 585–99.
49. Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Peter J. Danaher, and Wesley J. Johnston, "How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices", *Journal of Marketing* 66 (July 2002), pp. 33–46. For a comprehensive set of articles from a variety of perspectives on brand relationships, see Deborah J. MacInnis, C. Whan Park, and Joseph R. Preister, eds., *Handbook of Brand Relationships* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2009).
50. For an up-to-date view of academic perspectives, see the articles contained in the Special Section on Customer Relationship Management, *Journal of Marketing* 69 (October 2005). For a study of the processes involved, see Werner Reinartz, Manfred Kraft, and Wayne D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research* 61 (August 2004), pp. 293–305.
51. Nora A. Aufreiter, David Elzinga, and Jonathan W. Gordon, "Better Branding", *The McKinsey Quarterly* 4 (2003), pp. 29–39.
52. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (New York: Basic Books, 1998).
53. Kenneth Hein, "Satisfying a Publicity Jones with Hemp, Love Potions", *Brandweek*, March 13, 2006, p. 14; Corporate Design Foundation, "Keep Up with the Jones, Dude!" *Business Week*, October 26, 2005; Ryan Underwood, "Jones Soda Secret", *Fast Company*, March 2005, p. 74; Maggie Overfelt, "Cult Brand Jones Soda Fights for Survival", *CNNMoney.com*, October 10, 2008.
54. Susan Stellin, "For Many Online Companies, Customer Service Is Hardly a Priority", *New York Times*, February 19, 2001; Michelle Johnson, "Getting Ready for the Onslaught", *Boston Globe*, November 4, 1999.
55. Julie Jargon, "Domino's IT Staff Delivers Slick Site, Ordering System", *Wall Street Journal*, November 24, 2009; Bruce Horovitz, "Where's Your Domino's Pizza? Track It Online", *USA Today*, January 30, 2008; Domino's Pizza, www.dominosbiz.com, January 16, 2010.
56. James H. Donnelly Jr., Leonard L. Berry, and Thomas W. Thompson, *Marketing Financial Services—A Strategic Vision* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), p. 113.
57. Seth Godin, Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers (New York: Simon & Schuster, 1999). See also Susan Fournier, Susan Dobscha, and David Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, January-February 1998, pp. 42–51.
58. Don Peppers and Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World* (New York: Doubleday, 2001); Peppers and Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (London: Piatkus Books, 1996); Don

Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management* (New York: Doubleday, 1999); Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program* (New York: Bantam, 1999); Don Peppers and Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* (New York: Currency, 1997).

59. Mark Rechtin, "Aston Martin Woos Customers One by One", *Automotive News*, March 28, 2005.
60. Stuart Elliott, "Letting Consumers Control Marketing: Priceless", *New York Times*, October 9, 2006; Todd Wasserman and Jim Edwards, "Marketers' New World Order", *Brandweek*, October 9, 2006, pp. 4–6; Heather Green and Robert D. Hof, "Your Attention Please", *BusinessWeek*, July 24, 2006, pp. 48–53; Brian Sternberg, "The Marketing Maze", *Wall Street Journal*, July 10, 2006.
61. Rob Walker, "Amateur Hour, Web Style", *Fast Company*, October 2007, p. 87.
62. Ben McConnell and Jackie Huba, "Learning to Leverage the Lunatic Fringe", *Point*, July-August 2006, pp. 14–15; Michael Krauss, "Work to Convert Customers into Evangelists", *Marketing News*, December 15, 2006, p. 6; Ben McConnell and Jackie Huba, *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Loyal Sales Force* (New York: Kaplan Business, 2003).
63. Jonah Bloom, "The New Realities of a Low Trust Marketing World", *Advertising Age*, February 13, 2006.
64. Mylene Mangalindan, "New Marketing Style: Clicks and Mortar", *Wall Street Journal*, December 21, 2007, p. B5.
65. Nick Wingfield, "High Scores Matter to Game Makers, Too", *Wall Street Journal*, September 20, 2007, p. B1.
66. Candice Choi, "Bloggers Serve Up Opinions", *Associated Press*, March 23, 2008.
67. Elisabeth Sullivan, "Consider Your Source", *Marketing News*, February 15, 2008, pp. 16–19; Mylene Mangalindan, "Web Stores Tap Product Reviews", *Wall Street Journal*, September 11, 2007.
68. Erick Schonfeld, "Rethinking the Recommendation Engine", *Business 2.0*, July 2007, pp. 40–43.
69. Michael Lewis, "Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value", *Journal of Marketing Research* 63 (May 2006), pp. 195–203.
70. Hamish Pringle and Peter Field, "Why Customer Loyalty Isn't as Valuable as You Think", *Advertising Age*, March 23, 2009, p. 22.
71. Werner Reinartz, Jacquelyn S. Thomas, and V. Kumar, "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability", *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 63–79.
72. "Service Invention to Increase Retention", *CMO Council*, August 3, 2009, www.cmocouncil.org.
73. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, March-April 1996, pp. 56–69.
74. Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
75. Michael D. Johnson, and Fred Seines, "Diversifying Your Customer Portfolio", *MIT Sloan Management Review* 46 (Spring 2005), pp. 11–14.
76. Tom Ostenon, *Customer Share Marketing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); Alan W. H. Grant and Leonard A. Schlesinger, "Realize Your Customer's Full Profit Potential", *Harvard Business Review*, September-October 1995, pp. 59–72.
77. Gail McGovern and Youngme Moon, "Companies and the Customers Who Hate Them", *Harvard Business Review*, June 2007, pp. 78–84.
78. Elisabeth A. Sullivan, "Just Say No", *Marketing News*, April 15, 2008, p. 17.
79. Sunil Gupta and Carl F. Mela, "What Is a Free Customer Worth", *Harvard Business Review*, November 2008, pp. 102–9.
80. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Computing through Quality* (New York: Free Press, 1991), pp. 136–42. For an academic examination in a business-to-business context, see Robert W. Palmatier, Srinath Gopalakrishna, and Mark B. Houston, "Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits", *Marketing Science* 25 (September-October 2006), pp. 477–93.
81. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, March 3, 2009, pp. 56–69.
82. Mike White and Teresa Siles, email message, July 14, 2008.
83. Ben McConnell and Jackie Huba, "Learning to Leverage the Lunatic Fringe", *Point*, July-August 2006, pp. 14–15; Michael Krauss, "Work to Convert Customers into Evangelists", *Marketing News*, December 15, 2006, p. 6; Ben McConnell and Jackie Huba, *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Loyal Sales Force* (New York: Kaplan Business, 2003).
84. Utpal M. Dholakia, "How Consumer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies", *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 109–20.
85. Allison Enright, "Serve Them Right", *Marketing News*, May 1, 2006, pp. 21–22.
86. For a review, see Grahame R. Dowling and Mark Uncles, "Do Customer Loyalty Programs Really Work?" *Sloan Management Review* 38 (Summer 1997), pp. 71–82.
87. Thomas Lee, "Retailers Look for a Hook", *St. Louis Post-Dispatch*, December 4, 2004.
88. Joseph C. Nunes and Xavier Dreze, "Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status", *Journal of Consumer Research* 35 (April 2009), pp. 890–905; Joseph C. Nunes and Xavier Dreze, "Your Loyalty Program Is Betraying You", *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 124–31.
89. Adam Lashinsky, "The Decade of Steve Jobs", *Fortune*, November 23, 2009, pp. 93–100; Apple, www.apple.com, January 16, 2010; Peter Burrows, "Apple vs. Google", *BusinessWeek*, January 25, 2010, pp. 28–34.
90. Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg, and Edward J. Fox, "Recapturing Lost Customers", *Journal of Marketing Research* 61 (February 2004), pp. 31–45.
91. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing* 67 (January2003), pp. 77–99; Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 86–97.
92. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz, "Knowing What to Sell, When, and to Whom", *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 131–37.
93. Jeff Zabin, "The Importance of Being Analytical", *Brandweek*, July 24, 2006, p. 21. Stephen Baker, "Math Will Rock Your World", *BusinessWeek*, January 23, 2006,

pp. 54–62. Michelle Kessler and Byron Acohido, "Data Miners Dig a Little Deeper", *USA Today*, July 11, 2006.

94. Burt Heim, "Getting Inside the Customer's Mind", *BusinessWeek*, September 22, 2008, p. 88; Mike Duff, "Dunnhumby Complicates Outlook for Tesco, Kroger, Wal-Mart", *bnet.com*, January 13, 2009; Sarah Mahoney, "Macy's Readies New Marketing Strategy, Hires Dunnhumby", *Marketing Daily*, August 14, 2008.
95. Christopher R. Stephens and R. Sukumar, "An Introduction to Data Mining", Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 455–86; Pang-Ning Tan, Michael Steinbach, and Vipin Kumar, *Introduction to Data Mining* (Upper Saddle River, NJ: Addison Wesley, 2005); Michael J. A. Berry and Gordon S. Linoff, *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley Computer, 2004); James Lattin, Doug Carroll, and Paul Green, *Analyzing Multivariate Data* (Florence, KY: Thomson Brooks/Cole, 2003).
96. George S. Day, "Creating a Superior Customer-Relating Capability", *Sloan Management Review* 44 (Spring 2003), pp. 77–82.
97. Ibid; George S. Day, "Creating a Superior Customer-Relating Capability", *MSI Report No. 03-101* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003); "Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail)", *Knowledge at Wharton*, http://knowledge. wharton.upenn. edu, January 15, 2003.
98. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 86–94; Susan M. Fournier, Susan Dobscha, and David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, January-February 1998, pp. 42–51.
99. Jon Swartz, "Ebay Faithful Expect Loyalty in Return", *USA Today*, July 1, 2002.

Глава 6

1. "Lego's Turnaround: Picking Up the Pieces", *The Economist*, October 28, 2006, p. 76; Paul Grimaldi, "Consumers Design Products Their Way", *Knight Ridder Tribune Business News*, November 25, 2006; Michael A. Prospero, *Fast Company*, September 2005, p. 35; David Robertson and Per Hjuler, "Innovating a Turnaround at LEGO", *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 20–21; Kim Hjelmgaard, "Lego, Refocusing on Bricks, Builds on Image", *Wall Street Journal*, December 24, 2009.
2. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
3. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
4. For some classic perspectives, see Richard P. Coleman, "The Continuing Significance of Social Class to Marketing", *Journal of Consumer Research* 10 (December 1983), pp. 265–80; Richard P. Coleman and Lee P. Rainwater, *Social Standing in America: New Dimension of Class* (New York: Basic Books, 1978).
5. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).
6. Kimberly L. Allers, "Retail's Rebel Yell", *Fortune*, November 10, 2003, p. 137; Kate Rockwood, "Rock Solid", *Fast Company*, September 2009, pp. 44–48.
7. Elizabeth S. Moore, William L. Wilkie, and Richard J. Lutz, "Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity", *Journal of Marketing* 66 (April 2002), pp. 17–37; Robert Boutilier, "Pulling the Family's Strings", *American Demographics*, August 1993, pp. 44–48; David J. Burns, "Husband-Wife Innovative Consumer Decision Making: Exploring the Effect of Family Power", *Psychology & Marketing* (May-June 1992), pp. 175–89; Rosann L. Spiro, "Persuasion in Family Decision Making", *Journal of Consumer Research* 9 (March 1983), pp. 393–402. For cross-cultural comparisons of husband-wife buying roles, see John B. Ford, Michael S. LaTour, and Tony L. Henthorne, "Perception of Marital Roles in Purchase-Decision Processes: A Cross-Cultural Study", *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (Spring 1995), pp. 120–31.
8. Kay M. Palan and Robert E. Wilkes, "Adolescent-Parent Interaction in Family Decision Making", *Journal of Consumer Research* 24 (March 1997), pp. 159–69; Sharon E. Beatty and Salil Talpade, "Adolescent Influence in Family Decision Making: A Replication with Extension", *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 332–41.
9. Chenting Su, Edward F. Fern, and Keying Ye, "A Temporal Dynamic Model of Spousal Family Purchase-Decision Behavior", *Journal of Marketing Research* 40 (August 2003), pp. 268–81.
10. Hillary Chura, "Failing to Connect: Marketing Messages for Women Fall Short", *Advertising Age*, September 23, 2002, pp. 13–14.
11. Valentyna Melnyk, Stijn M. J. van Osselaer, and Tammo A. Bijmolt, "Are Women More Loyal Customers Than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers", *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 82–96.
12. Michele Miller, *The Soccer Mom Myth* (Austin, TX: Wizard Academy Press, 2008).
13. "YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation", *Harris Interactive*, www.harrisinteractive. com, January 29, 2010.
14. Dana Markow, "Today's Youth: Understanding Their Importance and Influence", *Trends & Tudes* 7, no. 1, www. harrisinteractive.com, February 2008.
15. Deborah Roedder John, "Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research", *Journal of Consumer Research* 26 (December 1999), pp. 183–213; Lan Nguyen Chaplin and Deborah Roedder John, "The Development of Self-Brand Connections in Children and Adolescents", *Journal of Consumer Research* 32 (June 2005), pp. 119–29; Lan Nguyen Chaplin and Deborah Roedder John, "Growing Up in a Material World: Age Differences in Materialism in Children and Adolescents", *Journal of Consumer Research* 34 (December 2007), pp. 480–93.
16. "Families and Living Arrangements", *U.S. Census Bureau*, www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html, January 29, 2010.
17. Rex Y. Du and Wagner A. Kamakura, "Household Life Cycles and Lifestyles in the United States", *Journal of Marketing Research* 48 (February 2006), pp. 121–32; Lawrence Lepisto, "A Life Span Perspective of Consumer Behavior", Elizabeth Hirshman and Morris Holbrook, eds., *Advances in Consumer Research*, vol. 12 (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985), p. 47; Also see Gail Sheehy, *New Passages: Mapping Your Life across Time* (New York: Random House, 1995).

18. Brooks Barnes and Monica M. Clark, "Tapping into the Wedding Industry to Sell Broadway Seats", *Wall Street Journal*, July 3, 2006; "Columbus, Ga.-Based Bank Targets Newlyweds for Online Banking", *Knight Ridder/Tribune Business News*, March 2, 2000.
19. Nicole Perlroth, "Survival of the Fittest", *Forbes*, January 12, 2009, pp. 54–55; "Snap Fitness Opens 1000th Club", *Club Solutions*, December 17, 2009; Becky Ebenkamp, "Snap Fitness Offers Leaner Gym Experience", *Brandweek*, January 24, 2009; Aim Jefferson, "A Snap of a Grand Opening: Snap Fitness, West Milford", *NorthJersey.com*, www.northjersey.com, January 8, 2010.
20. Harold H. Kassarjian and Mary Jane Sheffet, "Personality and Consumer Behavior: An Update", Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, eds., *Perspectives in Consumer Behavior* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1981), pp. 160–80.
21. Jennifer Aaker, "Dimensions of Measuring Brand Personality", *Journal of Marketing Research* 34 (August 1997), pp. 347–56.
22. Jennifer L. Aaker, Veronica Benet-Martinez, and Jordi Garolera, "Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs", *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (March 2001), pp. 492–508.
23. Yongjun Sung and Spencer F. Tinkham, "Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors", *Journal of Consumer Psychology* 15 (December 2005), pp. 334–50.
24. M. Joseph Sirgy, "Self Concept in Consumer Behavior: A Critical Review", *Journal of Consumer Research* 9 (December 1982), pp. 287–300.
25. Timothy R. Graeff, "Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations", *Psychology & Marketing* 14 (January 1997), pp. 49–70; Timothy R. Graeff, "Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption", *Psychology & Marketing* 13 (August 1996), pp. 481–99.
26. Jennifer L. Aaker, "The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion", *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 45–57.
27. Neal Templin, "Boutique-Hotel Group Thrives on Quirks", *Wall Street Journal*, March 18, 1999; Chip Conley, *The Rebel Rules* (New York: Fireside, 2001); Tom Osborne, "What Is Your Band Personality", *Viget Inspire*, www.viget.com, February 2, 2009; Alice Z. Cuneo, "Magazines as Muses: Hotelier Finds Inspiration in Titles such as Wired", *Advertising Age*, November 6, 2006, p. 10.
28. "LOHAS Forum Attracts Fortune 500 Companies", *Environmental Leader*, June 22, 2009.
29. Toby Weber, "All Three? Gee", *Wireless Review*, May 2003, pp. 12–14.
30. Noel C. Paul, "Meal Kits in Home", *Christian Science Monitor*, June 9, 2003, p. 13; Anne D'Innocenzio, "Frugal Times: Hamburger Helper, Kool-Aid in Advertising Limelight", *Associated Press, Seattle Times*, April 29, 2009.
31. For a review of academic research on consumer behavior, see Barbara Loken, "Consumer Psychology: Categorization, Inferences, Affect, and Persuasion", *Annual Review of Psychology* 57 (2006), pp. 453–95. To learn more about how consumer behavior theory can be applied to policy decisions, see "Special Issue on Helping Consumers Help Themselves: Improving the Quality of Judgments and Choices", *Journal of Public Policy & Marketing* 25 (Spring 2006).
32. Thomas J. Reynolds and Jonathan Gutman, "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation", *Journal of Advertising Research* (February-March 1988), pp. 11–34; Thomas J. Reynolds and Jerry C. Olson, *Understanding Consumer Decision-Making: The Means-Ends Approach to Marketing and Advertising* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001); Brian Wansink, "Using Laddering to Understand and Leverage a Brand's Equity", *Qualitative Market Research* 6 (2003).
33. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations* (New York: McGraw-Hill, 1964).
34. Jan Callebaut et al., *The Naked Consumer. The Secret of Motivational Research in Global Marketing* (Antwerp, Belgium: Censydiam Institute, 1994).
35. Melanie Wells, "Mind Games", *Forbes*, September 1, p. 70.
36. Clotaire Rapaille, "Marketing to the Reptilian Brain", *Forbes*, July 3, 2006; Clotaire Rapaille, *The Culture Code* (New York: Broadway Books, 2007).
37. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954), pp. 80–106. For an interesting business application, see Chip Conley, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* (San Francisco: Jossey Bass 2007).
38. See Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: William Collins, 1966); Thierry and Koopman-Iwema, "Motivation and Satisfaction", P. J. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, and C. J. de Wolff, eds., *A Handbook of Work and Organizational Psychology* (East Sussex, UK: Psychology Press, 1984), pp. 141–42.
39. Bernard Berelson and Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964), p. 88.
40. J. Edward Russo, Margaret G. Meloy, and Victoria Husted Medvec, "The Distortion of Product Information during Brand Choice", *Journal of Marketing Research* 35 (November 1998), pp. 438–52.
41. Leslie de Chernatony and Simon Knox, "How an Appreciation of Consumer Behavior Can Help in Product Testing", *Journal of Market Research Society* (July 1990), p. 333. See also, Chris Janiszewski and Stiju M. J. Osselar, "A Connectionist Model of Brand-Quality Association", *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 331–51.
42. Florida's Chris Janiszewski has conducted fascinating research looking at preconscious processing effects. See Chris Janiszewski, "Preattentive Mere Exposure Effects", *Journal of Consumer Research* 20 (December 1993), pp. 376–92, as well as some of his earlier and subsequent research. For more perspectives, see also John A. Bargh and Tanya L. Chartrand, "The Unbearable Automaticity of Being", *American Psychologist* 54 (1999), pp. 462–79 and the research programs of both authors. For lively academic debate, see the "Research Dialogue" section of the July 2005 issue of the *Journal of Consumer Psychology*.
43. See Timothy E. Moore, "Subliminal Advertising: What You See Is What You Get", *Journal of Marketing* 46 (Spring 1982), pp. 38–47 for an early classic discussion; and Andrew B. Aylesworth, Ronald C. Goodstein, and Ajay Kalra, "Effect of Archetypal Embeds on Feelings: An Indirect Route to Affecting Attitudes?" *Journal of Advertising* 28 (Fall 1999), pp. 73–81 for additional discussion.
44. Patricia Winters Lauro, "An Emotional Connection between Sleeper and Mattress", *New York Times*, July 5, 2007.
45. Ellen Byron, "Tide, Woolite Tout Their Fashion Sense", *Wall Street Journal*, March 11, 2009.

46. Robert S. Wyer Jr. and Thomas K. Srull, "Person Memory and Judgment", *Psychological Review* 96 (January 1989), pp. 58–83; John R. Anderson, *The Architecture of Cognition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983).
47. For additional discussion, see John G. Lynch Jr. and Thomas K. Srull, "Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods", *Journal of Consumer Research* 9 (June 1982), pp. 18–36; and Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson, and John G. Lynch Jr., "Memory and Decision Making", Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, eds., *Handbook of Consumer Theory and Research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), pp. 1–49.
48. Robert S. Lockhart, Fergus I. M. Craik, and Larry Jacoby, "Depth of Processing, Recognition, and Recall", John Brown, ed., *Recall and Recognition* (New York: John Wiley & Sons, 1976); Fergus I. M. Craik and Endel Tulving, "Depth of Processing and the Retention of Words in Episodic Memory", *Journal of Experimental Psychology* 104 (September 1975), pp. 268–94; Fergus I. M. Craik and Robert S. Lockhart, "Levels of Processing: A Framework for Memory Research", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 11 (1972), pp. 671–84.
49. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.
50. Elizabeth F. Loftus and Gregory R. Loftus, "On the Permanence of Stored Information in the Human Brain", *American Psychologist* 35 (May 1980), pp. 409–20.
51. For a comprehensive review of the academic literature on decision making, see J. Edward Russo and Kurt A. Carlson, "Individual Decision Making", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 372–408.
52. Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan, and John Sviokla, "Staple Yourself to an Order", *Harvard Business Review*, July-August 1992, pp. 113–22. See also, Carrie M. Heilman, Douglas Bowman, and Gordon P. Wright, "The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market", *Journal of Marketing Research* 37 (May 2000), pp. 139–55.
53. Marketing scholars have developed several models of the consumer buying process through the years. See Mary Frances Luce, James R. Bettman, and John W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer* Choice (Chicago: University of Chicago Press, 2001); James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 8th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994); John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: John Wiley & Sons, 1969).
54. William P. Putsis Jr. and Narasimhan Srinivasan, "Buying or Just Browsing? The Duration of Purchase Deliberation", *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 393–402.
55. Chem L. Narayana and Rom J. Markin, "Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization", *Journal of Marketing* 39 (October 1975), pp. 1–6. See also, Lee G. Cooper and Akihiro Inoue, "Building Market Structures from Consumer Preferences", *Journal of Marketing Research* 33 (August 1996), pp. 293–306; Wayne S. DeSarbo and Kamel Jedidi, "The Spatial Representation of Heterogeneous Consideration Sets", *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 326–42.
56. For a market-structure study of the hierarchy of attributes in the coffee market, see Dipak Jain, Frank M. Bass, and Yu-Min Chen, "Estimation of Latent Class Models with Heterogeneous Choice Probabilities: An Application to Market Structuring", *Journal of Marketing Research* 27 (February 1990), pp. 94–101. For an application of means-end chain analysis to global markets, see Frenkel Ter Hofstede, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Michel Wedel, "International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations", *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 1–17.
57. Virginia Postrel, "The Lessons of the Grocery Shelf Also Have Something to Say about Affirmative Action", *New York Times*, January 30, 2003.
58. David Krech, Richard S. Crutchfield, and Egerton L. Ballachey, *Individual in Society* (New York: McGraw-Hill, 1962), chapter 2.
59. Seth Stevenson, "Like Cardboard", *Slate*, January 11, 2010; Ashley M. Heher, "Domino's Comes Clean with New Pizza Ads", *Associated Press*, January 11, 2010; Bob Garfield, "Domino's Does Itself a Disservice by Coming Clean about Its Pizza", *Advertising Age*, January 11, 2010; Domino's Pizza, www.pizzaturnaround.com.
60. See Leigh McAlister, "Choosing Multiple Items from a Product Class", *Journal of Consumer Research* 6 (December 1979), pp. 213–24; Paul E. Green and Yoram Wind, *Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach* (Hinsdale, IL: Dryden, 1973), chapter 2; Richard J. Lutz, "The Role of Attitude Theory in Marketing", H. Kassarjian and T. Robertson, eds., *Perspectives in Consumer Behavior* (Lebanon, IN: Scott Foresman, 1981), pp. 317–39.
61. This expectancy-value model was originally developed by Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior", Martin Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477–92; For a critical review, see Paul W. Miniard and Joel B. Cohen, "An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral-Intentions Model's Concepts and Measures", *Journal of Experimental Social Psychology* (May 1981), pp. 309–39.
62. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011).
63. James R. Bettman, Eric J. Johnson, and John W. Payne, "Consumer Decision Making", Kassarjian and Robertson, eds., *Handbook of Consumer Theory and Research* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1991), pp. 50–84.
64. Jagdish N. Sheth, "An Investigation of Relationships among Evaluative Beliefs, Affect, Behavioral Intention, and Behavior", John U. Farley, John A. Howard, and L. Winston Ring, eds., *Consumer Behavior: Theory and Application* (Boston: Allyn & Bacon, 1974), pp. 89–114.
65. Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior", M. Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477–492.
66. Andrew Hampp, "How 'Paranormal Activity,' Hit It Big", *Advertising Age*, October 12, 2009.
67. Margaret C. Campbell and Ronald C. Goodstein, "The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm", *Journal of Consumer Research* 28 (December 2001), pp. 439–49; Grahame R. Dowling, "Perceived Risk", Peter E. Earl and Simon Kemp, eds., *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1999), pp. 419–24;

Grahame R. Dowling, "Perceived Risk: The Concept and Its Measurement", *Psychology and Marketing* 3 (Fall 1986), pp. 193–210; James R. Bettman, "Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test", *Journal of Marketing Research* 10 (May 1973), pp. 184–90; Raymond A. Bauer, "Consumer Behavior as Risk Taking", Donald F. Cox, ed., *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967).

68. Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research", Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 569–87.
69. Ralph L. Day, "Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction", *Advances in Consumer Research* 11 (1984), pp. 496-99. Also see Philip Kotler and Murali K. Mantrala, "Flawed Products: Consumer Responses and Marketer Strategies", *Journal of Consumer Marketing* (Summer 1985), pp. 27–36.
70. Albert O. Hirschman, Exit, *Voice, and Loyalty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970).
71. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products", *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 304–18.
72. Ben Paytner, "From Trash to Cash", *Fast Company*, February 2009, p. 44.
73. Richard E. Petty, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change* (New York: Springer-Verlag, 1986); Richard E. Petty and John T. Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches* (New York: McGraw-Hill, 1981).
74. For an overview of some issues involved, see James R. Bettman, Mary Frances Luce, and John W. Payne, "Constructive Consumer Choice Processes", *Journal of Consumer Research* 25 (December 1998), pp. 187–217; and Itamar Simonson, "Getting Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices", *California Management Review* 35 (Summer 1993), pp. 68–84. For examples of classic studies in this area, see some of the following: Dan Ariely and Ziv Carmon, "Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events", *Journal of Behavioral Decision Making* 13 (April 2000), pp. 191–201; Ravi Dhar and Klaus Wertenbroch, "Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods", *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 60–71; Itamar Simonson and Amos Tversky, "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion", *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992), pp. 281–95; Itamar Simonson, "The Effects of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior", *Journal of Marketing Research* 27 (May 1990), pp. 150–62.
75. Leon Schiffman and Leslie Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010); Wayne D. Hoyer and Deborah J. MacInnis, *Consumer Behavior*, 5th ed. (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2009).
76. For a detailed review of the practical significance of consumer decision making, see Itamar Simonson, "Get Close to Your Customers by Understanding How They Make Their Choices", *California Management Review* 35 (Summer 1993), pp. 78–79.
77. Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (New York: Penguin, 2009); Michael Krauss, "A Nudge in the Right Direction", *Marketing News*, March 30, 2009, p. 20.
78. See Richard H. Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science* 4 (Summer 1985), pp. 199–214 for a seminal piece; and Richard Thaler, "Mental Accounting Matters", *Journal of Behavioral Decision Making* 12 (September 1999), pp. 183–206 for additional perspectives.
79. Gary L. Gastineau and Mark P. Kritzman, *Dictionary of Financial Risk Management*, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1999).
80. Example adapted from Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica* 47 (March 1979), pp. 263–91.

Глава 7

1. Adam Lashinsky, "The Enforcer", *Fortune*, September 28, 2009, pp. 117–24; Steve Hamm, "Oracle Faces Its Toughest Deal Yet", *BusinessWeek*, May 4, 2009, p. 24; Steve Hamm and Aaron Ricadela, "Oracle Has Customers Over a Barrel", *BusinessWeek*, September 21,2009, pp. 52–55.
2. For a comprehensive review of the topic, see James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009).
3. Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 2; For a review of some academic literature on the topic, see H&kan H&kansson and Ivan Snehota, "Marketing in Business Markets", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 513–26; Mark Glynn and Arch Woodside, eds., *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research, and Executive Case Study Exercises in Advances in Business Marketing & Purchasing* series, Volume 15 (Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009).
4. John Low and Keith Blois, "The Evolution of Generic Brands in Industrial Markets: The Challenges to Owners of Brand Equity", *Industrial Marketing Management* 31 (2002), pp. 385–92; Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Berlin, Germany: Springer, 2006).
5. Stuart Elliott, "A Film on the Trucking Life Also Promotes a Big Rig", *New York Times*, August 13, 2008; Nikki Hopewell, "Be Brave B-to-B Marketers", *Marketing News*, November 15, 2008, pp. 18–21.
6. "B-to-B Marketing Trends 2010", *Institute for the Study of Business Markets*, http://isbm.smeal.psu.edu.
7. Susan Avery, *Purchasing* 135 (November 2, 2006), p. 36; "PPG Honors Six Excellent Suppliers", www.ppg.com, June 16, 2009.
8. Michael Collins, "Breaking into the Big Leagues", *American Demographics*, January 1996, p. 24.
9. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).
10. Michele D. Bunn, "Taxonomy of Buying Decision Approaches", *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 38–56; Daniel H. McQuiston, "Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing* 53 (April 1989), pp. 66–79; Peter Doyle, Arch G. Woodside, and Paul Mitchell, "Organizational Buying in New Task and Rebuy Situations", *Industrial Marketing Management* (February 1979), pp. 7–11.

11. Urban B. Ozanne and Gilbert A. Churchill Jr., "Five Dimensions of the Industrial Adoption Process", *Journal of Marketing Research* 8 (August 1971), pp. 322–28.
12. To learn more about how business-to-business firms can improve their branding, see Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Berlin, Germany: Springer, 2006).
13. Steve Hamm, "The Fine Art of Tech Mergers", *BusinessWeek*, July 10, 2006, pp. 70–71.
14. Elisabeth Sullivan, "Building a Better Brand", *Marketing News*, September 15, 2009, pp. 14–17.
15. Britt Dionne, "Behind the Scenes with NetApp", *The Hub*, July/August 2009; "Close-up with Jay Kidd, CMO, NetApp", *BtoB Magazine*, January 20, 2010; Piet Levy, "It's Alive! Alive!" *Marketing News*, April 30, 2009, p. 8.
16. Jeffrey E. Lewin and Naveen Donthu, "The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research", *Journal of Business Research* 58 (October 2005), pp. 1381–90; R. Venkatesh and Ajay K. Kohli, "Influence Strategies in Buying Centers", *Journal of Marketing* 59 (October 1995), pp. 71–82; Donald W. Jackson Jr., Janet E. Keith, and Richard K. Burdick, "Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach", *Journal of Marketing* 48 (Fall 1984), pp. 75–83.
17. Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
18. James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009); Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing* 36 (April 1972), pp. 12–19; Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972).
19. Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to-B", *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 12–13.
20. Frederick E. Webster Jr. and Kevin Lane Keller, "A Roadmap for Branding in Industrial Markets", *Journal of Brand Management* 11 (May 2004), pp. 388–402.
21. Scott Ward and Frederick E. Webster Jr., "Organizational Buying Behavior", Tom Robertson and Hal Kassarjian, eds., *Handbook of Consumer Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), chapter 12, pp. 419–58.
22. Bob Donath, "Emotions Play Key Role in Biz Brand Appeal", *Marketing News*, June 1, 2006, p. 7.
23. Michael Krauss, "Warriors of the Heart", *Marketing News*, February 1, 2006, p. 7; Brian Hindo, "Emerson Electric's Innovation Metrics", *BusinessWeek*, June 5, 2008.
24. Bob Lamons, "Branding, B-to-B Style", *Sales and Marketing Management* 157 (September 2005), pp. 46–50; David A. Kaplan, "No. 1 SAS", in "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, February 8, 2010, pp. 56–64.
25. Piet Levy, "Reeling in the Hungry Fish", *Marketing News*, May 30, 2009, p. 6; Stephen Baker, Timken Plots a Rust Belt Resurgence", *BusinessWeek*, October 15, 2009; Matt McClellan, "Rolling Along", *Smart Business Akron/Canton*, October 2008.
26. Richard J. Harrington and Anthony K. Tjan, "Transforming Strategy One Customer at a Time", *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 62–72; Stanley Reed, "The Rise of a Financial Data Powerhouse", *BusinessWeek*, May 15, 2007; Stanley Reed, "Media Giant or Media Muddle", *BusinessWeek*, May 1, 2008.
27. Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
28. James C. Anderson, James A. Narus, and Wouter van Rossum, "Customer Value Proposition in Business Markets", *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 2–10; James C. Anderson, "From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets", H. H&kansson, D. Harrison, and A. Waluszewski, eds., *Rethinking Marketing: New Marketing Tools* (London: John Wiley & Sons, 2004), pp. 137–59.
29. Susan Caminiti, "Drivers of the Economy", *Fortune*, April 17, 2006, p. C1; "Pfizer Turns Around Its Diversity & Inclusion Initiatives", *Diversity/Careers in Engineering and Information Technology*, December 2009/January 2010; Barbara Frankel, "Pfizer's Newest CDO Represents Transferable Talent", *Diversity Inc.*, November/December 2009; "From One Small Business to Another: Enhancing Community Through Commerce", *Pfizer*, www.pfizersupplierdiversity.com, February 6, 2010.
30. "Case Studies: Rio Tinto", *Quadrem*, www.quadrem.com, February 6, 2010.
31. "Case Study 2003: Mitsui & Co. Cuts the Cost of Trade Transactions by 50% by Using Trade Card", *Mitsui & Co., LTD.*, www.tradecard.com.
32. "Best Practices of the Best-Run Sales Organizations: Sales Opportunity Blueprinting", *SAP*, http://download.sap.com, February 6, 2010.
33. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston, MA: Allyn & Bacon, 1967).
34. *Institute Of Scrap Recycling Institute*, www.isri.org.
35. Geri Smith, "Hard Times Ease for a Cement King", *BusinessWeek*, November 9, 2009, p. 28.
36. Rajdeep Grewal, James M. Comer, and Raj Mehta, "An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets", *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 17–33.
37. "Open Sesame? Or Could the Doors Slam Shut for Alibaba.com?" *Knowledge@Wharton*, July 27, 2005; Julia Angwin, "Top Online Chemical Exchange Is Unlikely Success Story", *Wall Street Journal*, January 8, 2004; Olga Kharif, "B2B, Take 2", *BusinessWeek*, November 25, 2003; George S. Day, Adam J. Fein, and Gregg Ruppersberger, "Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges", *California Management Review* 45 (Winter 2003), pp. 131–51.
38. *Ritchie Bros Auctioneers*, www.rbauction.com.
39. Brian J. Carroll, *Lead Generation for the Complex Sale* (New York: McGraw-Hill, 2006).
40. "2009-10 B2B Marketing Benchmark Report", *Marketing Sherpa*, www.sherpastore.com, February 6, 2010.
41. Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to-B", *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 12–13.
42. Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly, and Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998), pp. 122–24.
43. Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff, and Sarah Fisher Gardial, "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context", *Journal of Marketing* 66 (October 2002), pp. 102–17.
44. Ruth N. Bolton and Matthew B. Myers, "Price-Based Global Market Segmentation for Services", *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 108–28.

45. Wolfgang Ulaga and Andreas Eggert, "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status", *Journal of Marketing* 67 (January 2006), pp. 119–36.
46. Christopher Palmeri, "Serving Two (Station) Masters", *BusinessWeek*, July 24, 2006, p. 46.
47. David Kiley, "Small Print Jobs for Peanuts", *BusinessWeek*, July 17, 2006, p. 58.
48. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
49. Ibid.
50. See William Atkinson, "Now That's Value Added", *Purchasing*, December 11, 2003, p. 26; James A. Narus and James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners", *Harvard Business Review*, March-April 1986, pp. 66–71; www.lincolnelectric.com/ knowledge/ custsolutions/gcr.asp.
51. "Case Study: Automotive Vendor Managed Inventory, Plexco (Australia)," www.marciajedd.com.
52. For foundational material, see Lloyd M. Rinehart, James A. Eckert, Robert B. Handfield, Thomas J. Page Jr., and Thomas Atkin, "An Assessment of Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business Logistics* 25 (2004), pp. 25–62; F. Robert Dwyer, Paul Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing* 51 (April 1987), pp. 11–28; and Barbara Bund Jackson, *Winning & Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relations* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1985).
53. Arnt Buvik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64.
54. Piet Levy, "Ringing Up a New Approach", *Marketing News*, March 15, 2009, p. 8; "The Inspiration Behind Tellabs' 'New Life' Campaign", *Business Marketing Association*, www.bmachicago.org, February 6, 2010; Kate Maddox, "Marketers Look to Social Media for Interaction", *BtoB Magazine*, January 15, 2007; Chelsea Ely, "Tellabs Aims to "Outsmart, Not Outspend Large Competitors", *BtoB Magazine*, January 9, 2009.
55. Das Narayandas and V. Kasturi Rangan, "Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets", *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 63–77.
56. Robert W. Palmatier, Rajiv R Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans, "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 136–53; Jean L. Johnson, Ravipreet S. Sohli, and Rajdeep Grewal, "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering", *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 21–36; Fred Seines and James Sallis, "Promoting Relationship Learning", *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 80–95; Patricia M. Doney and Joseph P. Cannon, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing* 61 (April 1997), pp. 35–51; Shankar Ganesan, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing* 58 (April 1994), pp. 1–19.
57. William W. Keep, Stanley C. Hollander, and Roger Dickinson, "Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationships in the United States: An Historical Perspective", *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 31–45.
58. Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 439–60.
59. Jan B. Heide and Kenneth H. Wahne, "Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and Research Agenda", *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 90–103.
60. Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 439–60.
61. Thomas G. Noordewier, George John, and John R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Arrangements", *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 80–93; Arnt Buvik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64.
62. Akesel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects", *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 210–24.
63. Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Relationship Governance in a Supply Chain Network", *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 73–89; Douglas Bowman and Das Narayandas, "Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets", *Journal of Marketing Research* 61 (November 2004), pp. 433–47; Mrinal Ghosh and George John, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy", *Journal of Marketing* 63 (Special Issue, 1999), pp. 131–45.
64. Sandy Jap, "Pie Expansion Effects: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 461–75.
65. Buvik and John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?" pp. 52–64.
66. Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions", *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 36–51.
67. Mary Walton, "When Your Partner Fails You", *Fortune*, May 26, 1997, pp. 151–54.
68. Mark B. Houston and Shane A. Johnson, "Buyer-Supplier Contracts versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure" *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 1–15.
69. Aksel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects", *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 210–24.
70. Elisabeth Sullivan, "A Worthwhile Investment", *Marketing News*, December 30, 2009, p. 10.
71. Shar VanBoskirk, "B2B Email Marketing Best Practices: Hewlett Packard", *Forrester*, www.forrester.com, February 21, 2006.
72. Josh Bernoff, "Why B-to-B Ought to Love Social Media", *Marketing News*, April 15, 2009, p. 20; Elisabeth Sullivan, "A Long Slog", *Marketing News*, February 28, 2009, pp. 15–18.
73. Elisabeth Sullivan, "One to One", *Marketing News*, May 15, 2009, pp. 10–12.
74. Elisabeth Sullivan, "Cognos Inc.", *Marketing News*, April 1, 2008, p. 10.
75. Paul King, "Purchasing: Keener Competition Requires Thinking Outside the Box", *Nation's Restaurant News*, August 18, 2003, p. 87.

76. Bill Gormley, "The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer", *Washington Business Journal*, January 23, 2009; Chris Warren, "How to Sell to Uncle Sam", *BNET Crash Course*, www.bnet.com, February 6, 2010.
77. Matthew Swibel and Janet Novack, "The Scariest Customer", *Forbes*, November 10, 2003, pp. 96–97.
78. Laura M. Litvan, "Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules", *Nation's Business* (March 1995), pp. 46–48.
79. Ellen Messmer, "Feds Do E-Commerce the Hard Way", *Network World*, April 13, 1998, pp. 31–32.
80. Bill Gormley, "The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer", *Washington Business Journal*, January 23, 2009.

Глава 8

1. Jonathan Schneider, "Club Med—Sex, Sand, and Surf", *Club Med*, www.clubmed.us, January 26, 2010; *Brand Channel*, www.brandchannel.com, July 2, 2001; Christina White, "It's Raining Hard on Club Med", *BusinessWeek*, February 4, 2002; Susan Spano, "Club Med, Swinging into the Future", *Morning Call*, January 15, 2006; Cherisse Beh, "Club Med Unveils Global Branding Push", *Marketing Interactive.com*, www.marketing-interactive.com, March 31, 2008.
2. Dale Buss, "Brands in the 'Hood", *Point*, December 2005, pp. 19–24.
3. Nanette Byrnes, "What's Beyond for Bed Bath & Beyond?" *BusinessWeek*, January 19, 2004, pp. 45–50; Andrea Lillo, "Bed Bath Sees More Room for Growth", *Home Textiles Today*, July 7, 2003, p. 2.
4. By visiting the company's sponsored site, MyBestSegments.com, you can enter in a zip code and discover the top five clusters for that area. Note that another leading supplier of geodemographic data is ClusterPlus (Strategic Mapping).
5. Becky Ebenkamp, "Urban America Redefined", *Brandweek*, October 6, 2003, pp. 12–13.
6. Mike Freeman, "Clusters of Customers", *San Diego Union-Tribune*, December 19, 2004.
7. Michael J. Weiss, "To Be About to Be", *American Demographics*, September 2003, pp. 29–36.
8. "YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation", *Harris Interactive*, 2009, www.harrisinteractive.com.
9. Gina Chon, "Car Makers Talk 'Bout G-G-Generations", *Wall Street Journal*, May 9, 2006.
10. For some practical implications, see Marti Barletta, *Marketing to Women: How to Increase Share of the World's Largest Market*, 2nd ed. (New York: Kaplan Business, 2006); Bridget Brennan, *Why She Buys: The New Strategy for Reaching the World's Most Powerful Consumers* (New York: Crown Business, 2009).
11. For more consumer behavior perspectives on gender, see Jane Cunningham and Philippa Roberts, "What Woman Want", *Brand Strategy*, December 2006–January 2007, pp. 40–41; Robert J. Fisher and Laurette Dube, "Gender Differences in Responses to Emotional Advertising: A Social Desirability Perspective", *Journal of Consumer Research* 31 (March 2005), pp. 850–58; Joan Meyers-Levy and Durairaj Maheswaran, "Exploring Males' and Females' Processing Strategies: When and Why Do Differences Occur in Consumers' Processing of Ad Claims", *Journal of Consumer Research* 18 (June 1991), pp. 63–70; Joan Meyers-Levy and Brian Sternthal, "Gender Differences in the Use of Message Cues and Judgments", *Journal of Marketing Research* 28 (February 1991), pp. 84–96.
12. Dawn Klingensmith, "Marketing Gurus Try to Read Women's Minds", *Chicago Tribune*, April 19, 2006; Elisabeth Sullivan, "The Mother Lode", *Marketing News*, July 15, 2008, p. 28; Claire Cain Miller, "Advertising Woman to Woman, Online", *New York Times*, August 13, 2008; Eric Newman, "The Mook Industrial Complex", *Brandweek*, January 14, 2008, pp. 21–24.
13. Marti Barletta, "Who's Really Buying That Car? Ask Her", *Brandweek*, September 4, 2006, p. 20; Robert Craven, Kiki Maurey, and John Davis, "What Women Really Want", *Critical Eye* 15 (July 2006), pp. 50–53; Michael J. Silverstein and Kate Sayre, "The Female Economy", *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 46–53.
14. Aixa Pascual, "Lowe's Is Sprucing Up Its House", *BusinessWeek*; June 3, 2002, pp. 56–57; Pamela Sebastian Ridge, "Tool Sellers Tap Their Feminine Side", *Wall Street Journal*, June 16, 2002.
15. Michaef J. Sifverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003); Dylan Machan, "Sharing Victoria's Secret", *Forbes*, June 5, 1995, p. 132; www.limitedbrands.com.
16. Ian Zack, "Out of the Tube", *Forbes*, November 26, 2001, p. 200.
17. Gregory L. White and Shirley Leung, "Middle Market Shrinks as Americans Migrate toward the Higher End", *Wall Street Journal*, March 29, 2002.
18. Burt Helm, "PNC Lures Gen Y with Its 'Virtual Wallet' Account", *BusinessWeek*, November 26, 2008; *Virtual Wallet by PNC Leading the Way*, www.pncvirtualwallet.com, January 26, 2010.
19. Charles D. Schewe and Geoffrey Meredith, "Segmenting Global Markets by Generational Cohort: Determining Motivations by Age", *Journal of Consumer Behavior* 4 (October 2004), pp. 51–63; Geoffrey E. Meredith and Charles D. Schewe, *Managing by Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Workplace Values, and Why Managers Should Care* (New York: Hungry Minds, 2002); Geoffrey E. Meredith, Charles D. Schewe, and Janice Karlovich, *Defining Markets Defining Moments* (New York: Hungry Minds, 2001).
20. Piet Levy, "The Quest for Cool", *Marketing News*, February 28, 2009, p. 6; Michelle Conlin, "Youth Quake", *BusinessWeek*, January 21, 2008, pp. 32–36.
21. Karen E. Klein, "The ABCs of Selling to Generation X", *BusinessWeek*, April 15, 2004; M. J. Stephey, "Gen-X: the Ignored Generation?" *Time*, April 16, 2008; Tamara Erickson, "Don't Treat Them Like Baby Boomers", *BusinessWeek*, August 25, 2008, p. 64.
22. Louise Lee, "Love Those Boomers", *BusinessWeek*, October 24, 2005, p. 94; Bob Moos, "Last of Boomers Turn 40", *Dallas Morning News*, January 1, 2005; Linda Tischler, "Where the Bucks Are", *Fast Company*, March 2004, pp. 71–77; Alycia de Mesa, "Don't Ignore the Boomer Consumer", *brandchannel*, www.brandchannel.com, June 25, 2007; Judann Pollack, "Boomers Don't Want Your Pity, but They Do Demand Your Respect", *Advertising Age*, October 8, 2007, p. 24.
23. Mark Dolliver, "Marketing to Today's 65-plus Consumers", *Adweek*, July 27, 2009.
24. Stuart Elliott, "The Older Audience Is Looking Better Than Ever", *New York Times*, April 19, 2009.
25. Marissa Miley, "Don't Bypass African-Americans", *Advertising Age*, February 2, 2009.
26. Elisabeth Sullivan, "Choose Your Words Wisely", *Marketing News*, February 15, 2008, p. 22; Emily Bryson

York, "Brands Prepare for a More Diverse 'General Market Kotler_1-22+pril.rar'", *Advertising Age*, November 30, 2009, p. 6.

27. Emily Bryson York, "Brands Prepare for a More Diverse 'General Market' ", *Advertising Age*, November 30, 2009, p. 6.
28. Daniel B. Honigman, "10 Minutes with... Caralene Robinson", *Marketing News*, February 15, 2008, pp. 24–28; Sonya A. Grier, Anne Brumbaugh, and Corliss G. Thornton, "Crossover Dreams: Consumer Responses to Ethnic-Oriented Products", *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 35–51.
29. "Hispanics Will Top All U.S. Minority Groups for Purchasing Power by 2007", *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia,/* www.selig.uga.edu, September 1, 2006; Jeffrey M. Humphreys, "The Multicultural Economy 2008", *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*, 2008.
30. Andrew Pierce, "Multiculti Markets Demand Multilayered Markets", *Marketing News*, May 1, 2008, p. 21.
31. Barbara De Lollis, "At Goya, It's All in La Familia", *USA Today*, March 24, 2008, pp. 1B–2B.
32. Ronald Grover, "The Payoff from Targeting Hispanics", *BusinessWeek*, April 20, 2009, p. 76; Della de Lafuente, "The New Weave", *Adweek Media*, March 3, 2008, pp. 26–28.
33. Piet Levy, "La Musica to Their Ears", *Marketing News*, May 15, 2009, pp. 14–16; Ronald Grover, "The Payoff from Targeting Hispanics", *BusinessWeek*, April 20, 2008, p. 76.
34. Elaine Wong, "Why Bounty Is a Hit with U.S. Hispanics", *Brandweek*, August 17, 2009, p. 6.
35. Samar Farah, "Latino Marketing Goes Mainstream", *Boston Globe*, July 9, 2006; Dianne Solis, "Latino Buying Power Still Surging", *Dallas Morning News*, September 1, 2006; Joseph Tarnowski, "Assimilate or Perish", *Progressive Grocer*, February 1, 2006.
36. Kevin Lane Keller, "got milk?: Branding a Commodity", *Best Practice Cases in Branding*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); *got milk?* www.gotmilk.com; Jeff Manning, *got milk?: The book* (Roseville, CA: Prima Lifestyles 1999).
37. Elisabeth A. Sullivan, "Speak Our Language", *Marketing News*, March 15, 2008, pp. 20–22.
38. Rita Chang, "Mobile Marketers Target Receptive Hispanic Audience", *Advertising Age*, January 26, 2009, p. 18.
39. Adele Lassere, "The Marketing Corner: Marketing to African-American Consumers", *Epoch Times*, November 27, 2009.
40. Lisa Sanders, "How to Target Blacks? First You Gotta Spend", *Advertising Age*, July 3, 2006, p. 19; Pepper Miller and Herb Kemp, *What's Black about It? Insights to Increase Your Share of a Changing African-American Market* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2005).
41. Marissa Fabris, "Special Report on Multicultural Marketing: Market Power", *Target Marketing*, www.targetmarketingmag.com, May 2008.
42. Sonya A. Grier and Shiriki K. Kumanyika, "The Context for Choice: Health Implications of Targeted Food and Beverage Marketing to African-Americans", *American Journal of Public Health* 98 (September 2008), pp. 1616–29.
43. "The 'Invisible' Market", *Brandweek*, January 30, 2006.
44. Andrew Pierce, "Multiculti Markets Demand Multilayered Markets", *Marketing News*, May 1, 2008, p. 21.
45. "The 'Invisible' Market", *Brandweek*, January 30, 2006; Bill Imada, "Four Myths about the Asian-American Market", *Advertising Age*, October 31, 2007; "Kraft Targets Asian American Moms", *Brandweek*, September 1, 2005.
46. "Marketing to Asian-Americans", *Special Supplement to Brandweek*, May 26, 2008.
47. Kate Rockwood, "Partnering with Pride", *Fast Company*, November 2009, pp. 21–28.
48. *Prime Access, Inc*, www.primeaccess.net.
49. *Strategic Business Insights*, www.strategicbusiness insights.com.
50. Andrew Kaplan, "A Fruitful Mix", *Beverage World*, May 2006, pp. 28–36.
51. This classification was adapted from George H. Brown, "Brand Loyalty: Fact or Fiction?" *Advertising Age*, June 1952–January 1953, a series. See also, Peter E. Rossi, Robert E. McCulloch, and Greg M. Allenby, "The Value of Purchase History Data in Target Marketing", *Marketing Science* 15 (Fall 1996), pp. 321–40.
52. James C. Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review*, January-February 1995, pp. 75–83.
53. For a review of many of the methodological issues in developing segmentation schemes, see William R. Dillon and Soumen Mukherjee, "A Guide to the Design and Execution of Segmentation Studies", Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006); and Michael Wedel and Wagner A. Kamakura, *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations* (Boston: Kluwer, 1997).
54. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 22–23.
55. *Estee Lauder*, www.esteelauder.com.
56. Barry Silverstein, "Hallmark—Calling Card", www.brandchannel.com, June 15, 2009; *Hallmark*, www.hallmark.com; Brad van Auken, "Leveraging the Brand: Hallmark Case Study", www.brandstrategyinsider. com, January 11, 2008.
57. Jerry Harkavy, "Colgate Buying Control of Tom's of Maine for $100 Million", *Associated Press*, Boston.com, March 21, 2006.
58. Robert Blattberg and John Deighton, "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressibility", *Sloan Management Review* 33 (Fall 1991), pp. 5–14.
59. Don Peppers and Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-To-Business World* (New York: Doubleday, 2001); Jerry Wind and Arvind Rangaswamy, "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization", *Journal of Interactive Marketing* 15 (Winter 2001), pp. 13–32.
60. James C. Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review*, January-February 1995, pp. 75–83.
61. Itamar Simonson, "Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions", *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 32–45.
62. Joann Muller, "Kmart con Salsa: Will It Be Enough?" *BusinessWeek*, September 9, 2002.
63. Bart Macchiette and Roy Abhijit, "Sensitive Groups and Social Issues", *Journal of Consumer Marketing* 11 (Fall 1994), pp. 55–64.
64. Roger O. Crockett, "They're Lining Up for Flicks in the 'Hood'", *BusinessWeek*, June 8, 1998, pp. 75–76.
65. Caroline E. Mayer, "Nurturing Brand Loyalty; with Preschool Supplies, Firms Woo Future Customers — and Current Parents", *Washington Post*, October 12, 2003.

Глава 9

1. Alii McConnon, "Lululemon's Next Workout", *BusinessWeek*, June 9, 2008, pp. 43–44; Danielle Sacks, "Lululemon's Cult of Selling", *Fast Company*, March 2009; Bryant Urstadt, "Lust for Lulu", *New York Magazine*, July 26, 2009.
2. For foundational work on branding, see Jean-Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, 4th ed. (New York: Kogan Page, 2008); David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press, 2000); David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996); David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991.
3. Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review* (New York: John Wiley & Sons, 1992). See also Karl Moore and Susan Reid, "The Birth of Brand", *Business History* 50 (2008), pp. 419–32.
4. Rajneesh Suri and Kent B. Monroe, "The Effects of Time Pressure on Consumers' Judgments of Prices and Products", *Journal of Consumer Research* 30 (June 2003), pp. 92–104.
5. Rita Clifton and John Simmons, eds., *The Economist on Branding* (New York: Bloomberg Press, 2004); Rik Riezebos, *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach* (Essex, England: Pearson Education, 2003); and Paul Temporal, *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation* (Singapore: John Wiley & Sons, 2002).
6. Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 3rd ed. (Cincinnati, OH: South-Western College/West Publishing, 2005); For a marketing academic point of view of some important legal issues, see Judith Zaichkowsky, *The Psychology behind Trademark Infringement and Counterfeiting* (Mahwah, NJ: LEA Publishing, 2006) and Maureen Morrin and Jacob Jacoby, "Trademark Dilution: Empirical Measures for an Elusive Concept", *Journal of Public Policy & Marketing* 19 (May 2000), pp. 265–76; Maureen Morrin, Jonathan Lee, and Greg M. Allenby, "Determinants of Trademark Dilution", *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 248–57.
7. Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon", *Journal of Consumer Psychology* 7 (1998), pp. 131–57; Joffre Swait and Tulin Erdem, "Brand Effects on Choice and Choice Set Formation Under Uncertainty", *Marketing Science* 26 (September-October 2007), pp. 679–97; Tulin Erdem, Joffre Swait, and Ana Valenzuela, "Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study", *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 34–49.
8. Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Mary W. Sullivan, "How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles", *Journal of Marketing Research* 35 (May 1998), pp. 154–65; D. C. Bello and M. B. Holbrook, "Does an Absence of Brand Equity Generalize across Product Classes?" *Journal of Business Research* 34 (October 1996), pp. 125–31; Adrian J. Slywotzky and Benson P. Shapiro, "Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mindset", *Harvard Business Review*, September-October 1993, pp. 97–107.
9. The power of branding is not without its critics, however, some of whom reject the commercialism associated with branding activities. See Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies* (New York: Picador, 2000).
10. "Study: Food in McDonald's Wrapper Tastes Better to Kids", *Associated Press*, August 6, 2007.
11. Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Talk about Brand Strategy", *Harvard Business Review*, October 2005, p. 1; Baruch Lev, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting* (Washington, DC: Brookings Institute, 2001).
12. For an academic discussion of how consumers become so strongly attached to people as brands, see Matthew Thomson, "Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Stronger Attachments to Celebrities", *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 104–19; For some practical branding tips from the world of rock and roll, see Roger Blackwell and Tina Stephan, *Brands That Rock* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004); and from the world of sports, see Irving Rein, Philip Kotler, and Ben Shields, *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace* (New York: McGraw-Hill, 2006).
13. Mark Borden, "Shaun White Lifts Off", *Fast Company*, February 2009, pp. 56–65; Mike Duff, "Target Cuts Across Fashion with Shaun White", *bnet.com*, February 20, 2009.
14. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press 2000); David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996); David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991).
15. Other approaches are based on economic principles of signaling, for example, Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon", *Journal of Consumer Psychology* 7 (1998), pp. 131–57; or more of a sociological, anthropological, or biological perspective (e.g., Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington: Indiana University Press, 2005); Susan Fournier, "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research* 24 (September 1998), pp. 343–73; Craig J. Thompson, Aric Rindfleisch, and Zeynep Arsel, "Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelganger Brand Image", *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 50–64.
16. Jennifer L. Aaker, "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research* 34 (August 1997), pp. 347–56; Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity* (London: Kogan Page, 1992), p. 38; Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000). For an overview of academic research on branding, see Kevin Lane Keller, "Branding and Brand Equity", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 151–78; Kevin Lane Keller and Don Lehmann, "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities", *Marketing Science* 25 (November-December 2006), pp. 740–59.
17. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008).
18. Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation—of Anything", *Harvard Business Review*, January-February 1980, pp. 83–91.
19. Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 1–17.
20. Jon Miller and David Muir, *The Business of Brands* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2004).
21. Michael Bush, "Virgin America", *Advertising Age*, November 16, 2009, p. 12.
22. Kevin Lane Keller, "Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands", *Marketing Management* 10 (July-August 2001), pp. 15–19.

23. For some academic insights, see Matthew Thomson, Deborah J. MacInnis, and C. W. Park, "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands", *Journal of Consumer Psychology* 15 (2005), pp. 77–91; Alexander Fedorikhin, C. Whan Park, and Matthew Thomson, "Beyond Fit and Attitude: The Effect of Emotional Attachment on Consumer Responses to Brand Extensions", *Journal of Consumer Psychology* 18 (2008), pp. 281–91; Jennifer Edson Escalas, "Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands", *Journal of Consumer Psychology* 14 (1996), pp. 168–79. For some managerial guidelines, see Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future beyond Brands* (New York: Powerhouse Books, 2004); and Douglas Atkins, *The Culting of Brands* (New York: Penguin Books, 2004).
24. Paul Rittenberg and Maura Clancey, "Testing the Value of Media Engagement for Advertising Effectiveness", www.knowledgenetworks.com, Spring-Summer 2006, pp. 35–42.
25. M. Berk Ataman, Carl F. Mela, and Harald J. van Heerde, "Building Brands", *Marketing Science* 27 (November-December 2008), pp. 1036–54.
26. Walter Mossberg, "Is Bing the Thing?" Wall Street Journal, June 2, 2009, p. R4; Burt Heim, "The Dubbing of 'Bing'", *BusinessWeek*, June 15, 2009, p. 23; Todd Wasserman, "Why Microsoft Chose the Name 'Bing'", *Brandweek*, June 1, 2009, p. 33.
27. Rachel Dodes, "From Tracksuits to Fast Track", *Wall Street Journal*, September 13, 2006.
28. "42 Below," www.betterbydesign.org.nz, September 14, 2007.
29. Amanda Baltazar, "Silly Brand Names Get Serious Attention", *Brandweek*, December 3, 2007, p. 4.
30. Alina Wheeler, *Designing Brand Identity* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).
31. Pat Fallon and Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Eric A. Yorkston and Geeta Menon, "A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments", *Journal of Consumer Research* 31 (June), pp. 43–51; Tina M. Lowery and L. J. Shrum, "Phonetic Symbolism and Brand Name Preference", *Journal of Consumer Research* 34 (October 2007), pp. 406–14.
32. For some interesting theoretical perspectives, see Claudiu V. Dimofte and Richard F. Yalch, "Consumer Response to Polysemous Brand Slogans", *Journal of Consumer Research* 33 (March 2007), pp. 515–22.
33. John R. Doyle and Paul A. Bottomly, "Dressed for the Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype", *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 112–23; Kevin Lane Keller, Susan Heckler, and Michael J. Houston, "The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall", *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 48–57; For an in-depth examination of how brand names get developed, see Alex Frankel, *Wordcraft: The Art of Turning Little Words into Big Business* (New York: Crown Publishers, 2004).
34. Don Schultz and Heidi Schultz, *IMC: The Next Generation* (New York: McGraw-Hill, 2003); Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993).
35. Mohanbir Sawhney, "Don't Harmonize, Synchronize", *Harvard Business Review*; July-August 2001, pp. 101–8.
36. David C. Court, John E. Forsyth, Greg C. Kelly, and Mark A. Loch, "The New Rules of Branding: Building Strong Brands Faster", *McKinsey White Paper Fall 1999*; Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).
37. Sonia Reyes, "Cheerios: The Ride", *Brandweek*, September 23, 2002, pp. 14–16.
38. Dawn Iacobucci and Bobby Calder, eds., *Kellogg on Integrated Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2003).
39. Drew Madsen, "Olive Garden: Creating Value through an Integrated Brand Experience", presentation at Marketing Science Institute Conference, *Brand Orchestration*, Orlando, Florida, December 4, 2003.
40. Michael Dunn and Scott Davis, "Building Brands from the Inside", *Marketing Management* (May-June 2003), pp. 32–37; Scott Davis and Michael Dunn, *Building the Brand-Driven Business* (New York: John Wiley & Sons, 2002).
41. Stan Maklan and Simon Knox, *Competing on Value* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times, Prentice Hall, 2000).
42. Coeli Carr, "Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up on Brands", *New York Times*, September 10, 2006.
43. The principles and examples from this passage are based on Colin Mitchell, "Selling the Brand Inside", *Harvard Business Review*, January 2002, pp. 99–105. For an in-depth discussion of how two organizations, QuikTrip and Wawa, have developed stellar internal branding programs, see Neeli Bendapudi and Venkat Bendapudi, "Creating the Living Brand", *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 124–32.
44. James H. McAlexander, John W. Schouten and Harold F. Koenig, "Building Brand Community", *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 38–54. For some notable examinations of brand communities, see Rene Algesheimer, Uptal M. Dholakia, and Andreas Herrmann, "The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs", *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 19–34; Albert M. Muniz Jr. and Hope Jensen Schau, "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community", *Journal of Consumer Research* 31 (2005), pp. 412–32; Robert Kozinets, "Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of Star Trek's Culture of Consumption", *Journal of Consumer Research* 28 (June 2001), pp. 67–87; John W. Schouten and James H. McAlexander, "Subcultures of Consumption: An Ethnography of New Bikers", *Journal of Consumer Research* 22 (June 1995), pp. 43–61.
45. Albert M. Muniz Jr. and Thomas C. O'Guinn, "Brand Community", *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001), pp. 412–32.
46. Susan Fournier and Lara Lee, "The Seven Deadly Sins of Brand Community 'Management'", Marketing Science Institute Special Report 08-208, 2008.
47. Harley-Davidson USA, www.hog.com; Joseph Weber, "Harley Just Keeps on Cruisin'", *BusinessWeek*, November 6, 2006, pp. 71–72.
48. Scott A. Thompson and Rajiv K. Sinha, "Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty", *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 65–80.
49. Deborah Roeddder John, Barbara Loken, Kyeong-Heui Kim, and Alokparna Basu Monga, "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks", *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 549–63.
50. In terms of related empirical insights, see Manoj K. Agrawal and Vithala Rao "An Empirical Comparison of Consumer-

Based Measures of Brand Equity", *Marketing Letters* 7 (July 1996), pp. 237–47; and Walfried Lassar, Banwari Mittal, and Arun Sharma, "Measuring Customer-Based Brand Equity", *Journal of Consumer Marketing* 12 (1995), pp. 11–19.

51. "The Best Global Brands", *BusinessWeek*, June 19, 2009; The article ranks and critiques the 100 best global brands using the valuation method developed by Interbrand. For more discussion on some brand winners and losers, see Matt Haig, *Brand Royalty: How the Top 100 Brands Thrive and Survive* (London: Kogan Page, 2004); Matt Haig, *Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time* (London: Kogan Page, 2003); For an academic discussion of valuing brand equity, see V. Srinivasan, Chan Su Park, and Dae Ryun Chang, "An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources", *Management Science* 51 (September 2005), pp. 1433–48.
52. Mark Sherrington, *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth* (Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2003).
53. For some discussion of what factors determine longterm branding success, see Allen P. Adamson, *Brand Simple* (New York: Palgrave Macmillan, 2006).
54. Nikhil Bahdur and John Jullens, "New Life for Tired Brands", *Strategy+Business* 50 (Spring 2008).
55. David Lieberman, "Discovery Chief Takes a Network on a Wild Ride", *USA Today*, September 2, 2009, pp. 1B–2B; Discovery Communications, www. corporate.discovery. com; Kenneth Hein, "Consumers Clinging to Old Favorite Brands", *Brandweek*, January 20, 2009; Linda Moss and Linda Haugsted, "Discovery Times New Branding Campaign to 'Deadliest Catch' Debut", *Multichannel News*, March 31, 2008.
56. Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 63–76.
57. Larry Light and Joan Kiddon, *Six Rules for Brand Revitalization: Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brands* (Wharton School Publishing, 2009).
58. Jeff Cioletti, "The Passion of Pabst", *Beverage World*, January 2007, pp. 24–28; Jeremy Mullman, "Conspicuous (Downscale) Consumption: Pabst Sees 25% Sales Growth", *Advertising Age*, September 16, 2009.
59. Evan West, "Smells Like a Billion Bucks", *Fast Company*, May 2009, pp. 44–46; Patricia Winters Lauro, "Old Spice Begins a Revival as a Body-Care Line for College-Age Men, with Towelettes", *New York Times*, April 29, 2002.
60. Rebecca J. Slotegraaf and Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions", *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 293–306.
61. Keith Naughton, "Fixing Cadillac", *Newsweek*, May 28, pp. 36–37.
62. Elizabeth Woyke, "Paul Stuart Tries to Unstuff the Shirts", *BusinessWeek*, October 8, 2007, p. 86.
63. Peter Farquhar, "Managing Brand Equity", *Marketing Research* 1 (September 1989), pp. 24–33.
64. Steven M. Shugan, "Branded Variants", 1989 AMA Educators' Proceedings (Chicago: American Marketing Association, 1989), pp. 33–38; M. Bergen, S. Dutta, and S. M. Shugan, "Branded Variants: A Retail Perspective", *Journal of Marketing Research* 33 (February 1996), pp. 9–21.
65. Adam Bass, "Licensed Extension—Stretching to Communicate", *Journal of Brand Management* 12 (September 2004), pp. 31–38; also see David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996).
66. Jean Halliday, "Troubled Automakers' Golden Goose", *AutoWeek*, August 14, 2006; Becky Ebenkamp, "The Creative License", *Brandweek*, June 9, 2003, pp. 36–40; "Top 100 Global Licensors", *License! Global*, April 1, 2009.
67. For comprehensive corporate branding guidelines, see James R. Gregory, *The Best of Branding: Best Practices in Corporate Branding* (New York: McGraw-Hill, 2004). For some international perspectives, see Majken Schultz, Mary Jo Hatch, and Mogens Holten Larsen, eds., *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and Corporate Brand* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2000); and Majken Schultz, Yun Mi Antorini, and Fabian F. Csaba, eds., *Corporate Branding: Purpose, People, and Process* (Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005).
68. Guido Berens, Cees B. M. van Riel, and Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance", *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 35–48; Zeynep Gurhan-Canli and Rajeev Batra, "When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk", *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 197–205; Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions", *Corporate Reputation Review* 1 (August 1998), pp. 356–78; Thomas J. Brown and Peter Dacin, "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing* 61 (January 1997), pp. 68–84; Gabriel J. Biehal and Daniel A. Sheinin, "The Influence of Corporate Messages on the Product Portfolio", *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 12–25.
69. Vithala R. Rao, Manoj K. Agarwal, and Denise Dalhoff, "How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?" *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 126–41. For an examination of the financial impact of brand portfolio decisions, see Neil A. Morgan and Lopo L. Rego, "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance", *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 59–74; S. Cem Bahadir, Sundar G. Bharadwaj, and Rajendra K. Srivastava, "Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?" *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 49–64.
70. William J. Holstein, "The Incalculable Value of Building Brands", *Chief Executive*, April-May 2006, pp. 52–56.
71. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).
72. Christopher Hosford, "A Transformative Experience", *Sales & Marketing Management* 158 (June 2006), pp. 32–36; Mike Beirne and Javier Benito, "Starwood Uses Personnel to Personalize Marketing", *Brandweek*, April 24, 2006, p. 9.
73. Jack Trout, *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition* (New York: John Wiley & Sons, 2000); Kamalini Ramdas and Mohanbir Sawhney, "A Cross-Functional Approach to Evaluating Multiple Line Extensions for Assembled Products", *Management Science* 47 (January 2001), pp. 22–36.
74. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 87–95.
75. For a methodological approach for assessing the extent and nature of cannibalization, see Charlotte H. Mason and George R. Milne, "An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and

Multibrand Strategies", *Journal of Business Research* 31 (October-November 1994), pp. 163–70.

76. Mark Ritson, "Should You Launch a Fighter Brand?" *Harvard Business Review*, October 2009, pp. 87–94.
77. Paul W. Farris, "The Chevrolet Corvette", Case UVA-M-320, The Darden Graduate Business School Foundation, University of Virginia, Charlottesville, 1988.
78. Byung-Do Kim and Mary W. Sullivan, "The Effect of Parent Brand Experience on Line Extension Trial and Repeat Purchase", *Marketing Letters* 9 (April 1998), pp. 81–93.
79. John Milewicz and Paul Herbig, "Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building", *Journal of Product & Brand Management* 3 (January 1994), pp. 39–47; Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 29 (February 1992), pp. 35–50.
80. Valarie A. Taylor and William O. Bearden, "Ad Spending on Brand Extensions: Does Similarity Matter?" *Journal of Brand Management* 11 (September 2003), pp. 63–74; Sheri Bridges, Kevin Lane Keller, and Sanjay Sood, "Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links", *Journal of Advertising* 29 (Winter 2000), pp. 1–11; Daniel C. Smith, "Brand Extension and Advertising Efficiency: What Can and Cannot Be Expected", *Journal of Advertising Research* (November-December 1992), pp. 11–20; Daniel C. Smith and C. Whan Park, "The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency", *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992), pp. 296–313.
81. Ralf van der Lans, Rik Pieters, and Michel Wedel, "Competitive Brand Salience", *Marketing Science* 27 (September-October 2008), pp. 922–31.
82. Subramanian Balachander and Sanjoy Ghose, "Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions", *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 4–13.
83. Bharat N. Anand and Ron Shachar, "Brands as Beacons: A New Source of Loyalty to Multiproduct Firms", *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 135–50.
84. Kevin Lane Keller and David A. Aaker, "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 29 (February 1992), pp. 35–50. For consumer processing implications, see Huifung Mao and H. Shanker Krishnan, "Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model", *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 41–49; Byung Chul Shine, Jongwon Park, and Robert S. Wyer Jr., "Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 44 (November 2007), pp. 663–70.
85. Maureen Morrin, "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes", *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 517–25; John A. Quelch and David Kenny, "Extend Profits, Not Product Lines", *Harvard Business Review*, September-October 1994, pp. 153–60; Perspectives from the Editors, "The Logic of Product-Line Extensions", *Harvard Business Review*, November-December 1994, pp. 53–62.
86. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, 2000).
87. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).
88. Mary W. Sullivan, "Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products", *Journal of Business* 63 (July 1990), pp. 309–29.
89. Deborah Roedder John, Barbara Loken, and Christopher Joiner, "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted", *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 19–32; Susan M. Broniarcyzk and Joseph W. Alba, "The Importance of the Brand in Brand Extension", *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 214–28 (this entire issue of JMR is devoted to brands and brand equity); Barbara Loken and Deborah Roedder John, "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?" *Journal of Marketing* 57 (July 1993), pp. 71–84. See also, Chris Pullig, Carolyn Simmons, and Richard G. Netemeyer, "Brand Dilution: When Do New Brands Hurt Existing Brands?" *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 52–66; R. Ahluwalia and Z. Gurhan-Canli, "The Effects of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity Perspective", *Journal of Consumer Research* 27 (December 2000), pp. 371–81; Z. Gurhan-Canli and M. Durairaj, "The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement", *Journal of Marketing Research* 35 (November 1998), pp. 464–73; S. J. Milberg, C. W. Park, and M. S. McCarthy, "Managing Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions: The Impact of Alternative Branding Strategies", *Journal of Consumer Psychology* 6 (1997), pp. 119–40.
90. See also, Franziska Volckner and Henrik Sattler, "Drivers of Brand Extension Success", *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 1–17.
91. For recent research on extension evaluations, see Alokparna Basu Monga and Deborah Roedder John, "Cultural Differences in Brand Extension Evaluation: The Influence of Analytical versus Holistic Thinking", *Journal of Marketing Research* 33 (March 2007), pp. 529–36; James L. Oakley, Adam Duhachek, Subramanian Balachander, and S. Sriram, "Order of Entry and the Moderating Role of Comparison Brands in Extension Evaluations", *Journal of Consumer Research* 34 (February 2008), pp. 706–12; Junsang Yeo and Jongwon Park, "Effects of Parent-Extension Similarity and Self Regulatory Focus on Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 272–82; Catherine W. M. Yeung and Robert S. Wyer, "Does Loving a Brand Mean Loving Its Products? The Role of Brand-Elicited Affect in Brand Extension Evaluations", *Journal of Marketing Research* 43 (November 2005), pp. 495–506; Huifang Mao and H. Shankar Krishnan, "Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model", *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 41–49; Rohini Ahluwalia, "How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self-Construal", *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 337–50.
92. Pierre Berthon, Morris B. Holbrook, James M. Hulbert, and Leyland F. Pitt, "Viewing Brands in Multiple Dimensions", *MIT Sloan Management Review* (Winter 2007), pp. 37–43.
93. Andrea Rothman, "France's Bic Bets U.S. Consumers Will Go for Perfume on the Cheap", *Wall Street Journal*, January 12, 1989.
94. Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, "Measuring Customer Equity and Calculating Marketing ROI", Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 588–601; Roland T. Rust,

Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000).

95. Robert C. Blattberg and John Deighton, "Manage Marketing by the Customer Equity Test", *Harvard Business Review*, July-August 1996, pp. 136–44.
96. Robert C. Blattberg and Jacquelyn S. Thomas, "Valuing, Analyzing, and Managing the Marketing Function Using Customer Equity Principles", Dawn lacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2002); Robert C. Blattberg, Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
97. Much of this section is based on: Robert Leone, Vithala Rao, Kevin Lane Keller, Man Luo, Leigh McAlister, and Rajendra Srivatstava, "Linking Brand Equity to Customer Equity", *Journal of Service Research* 9 (November 2006), pp. 125–38. This special issue is devoted to customer equity and has a number of thought-provoking articles.
98. Niraj Dawar, "What Are Brands Good For?" *MIT Sloan Management Review* (Fall 2004), pp. 31–37.

Глава 10

1. liana DeBare, "Cleaning Up without Dot-coms", *San Francisco Chronicle*, October 8, 2006; "Marketers of the Next Generation", *Brandweek*, April 17, 2006, p. 30.
2. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, 2000).
3. Nat Ives, "Donaton: EW Is Not a Celebrity Magazine", *Advertising Age*, June 23, 2008, p. 12.
4. Michael J. Lanning and Lynn W. Phillips, "Building Market-Focused Organizations", Gemini Consulting White Paper, 1991.
5. Kevin Maney, "Hello, Ma Google", *Conde Nast Portfolio*, October 2007, pp. 49–50.
6. David A. Aaker, "The Relevance of Brand Relevance", *Strategy+Business* 35 (Summer 2004), pp. 1–10; David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).
7. Elaine Wong, "Unilever Marketer Reveals Bertolli's Secret Sauce", *Brandweek*, August 28, 2009.
8. Allan D. Shocker, "Determining the Structure of Product-Markets: Practices, Issues, and Suggestions", Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 106–25. See also, Bruce H. Clark and David B. Montgomery, "Managerial Identification of Competitors", *Journal of Marketing* 63 (July 1999), pp. 67–83.
9. "What Business Are You In? Classic Advice from Theodore Levitt", *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 127–37. See also Theodore Levitt's seminal article, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August 1960, pp. 45–56.
10. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.
11. Richard A. D'Aveni, "Competitive Pressure Systems: Mapping and Managing Multimarket Contact", *MIT Sloan Management Review* (Fall 2002), pp. 39–49.
12. For discussion of some of the long-term implications of marketing activities, see Koen Pauwels, "How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness", *Marketing Science* 23 (Fall 2004), pp. 596–610; Koen Pauwels, Dominique M. Hanssens, and S. Siddarth, "The Long-term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice, and Purchase Quantity", *Journal of Marketing Research* 34 (November 2002), pp. 421–39; and Marnik Dekimpe and Dominique Hanssens, "Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-term Marketing Profitability", *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 397–412.
13. Kevin Lane Keller, Brian Sternthal, and Alice Tybout, "Three Questions You Need to Ask about Your Brand", *Harvard Business Review*, September 2002, pp. 80–89.
14. Michael Applebaum, "Comfy to Cool: A Brand Swivel", *Brandweek*, May 2, 2005, pp. 18–19.
15. Thomas A. Brunner and Michaela Wanke, "The Reduced and Enhanced Impact of Shared Features on Individual Brand Evaluations", *Journal of Consumer Psychology* 16 (April 2006), pp. 101–11.
16. Professor Brian Sternthal, "Miller Lite Case", *Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.*
17. Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).
18. Patrick Tickle, Kevin Lane Keller, and Keith Richey, "Branding in High-Technology Markets", *Market Leader* 22 (Autumn 2003), pp. 21–26.
19. Jim Hopkins, "When the Devil Is in the Design", *USA Today*, December 31, 2001.
20. Keith Naughton, "Ford's 'Perfect Storm'", *Newsweek*, September 17, 2001, pp. 48–50.
21. Susan M. Broniarczyk and Andrew D. Gershoff, "The Reciprocal Effects of Brand Equity and Trivial Attributes", *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 161–75; Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes", *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 339–50.
22. Kerry Capell, "Thinking Simple at Philips", *BusinessWeek*, December 11, 2006, p. 50; Philips, www.philips.com.
23. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
24. Francis J. Kelly III and Barry Silverstein, *The Breakaway Brand* (New York: McGraw-Hill, 2005).
25. Willow Duttge, "Counting Sleep", *Advertising Age*, June 5, 2006, pp. 4, 50.
26. Patrick Barwise, *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004).
27. Louise Lee, "Can Progressive Stay in Gear?" *BusinessWeek*, August 8, 2004, p. 44; Robert J. Dolan and Hermann Simon, "Power Pricers", *Across the Board*, May 1997, pp. 18–19; Carol J. Loomis, "Sex. Reefer? And Auto Insurance", *Fortune*, August 7, 1995, p. 76; Progressive, www.progressive.com.
28. "The 25 Best Sales Forces", *Sales & Marketing Management* (July 1998), pp. 32–50.
29. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997).
30. Piet Levy, "Express Yourself", *Marketing News*, June 15, p. 6.
31. James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, *Authenticity: What Consumers Really Want* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007); Lynn B. Upshaw, *Truth: The*

New Rules for Marketing in a Skeptical World (New York: AMACOM, 2007).

32. Owen Jenkins, "Gimme Some Lovin'", *Marketing News*, May 15, 2009, p. 19.
33. Heather Landi, "Raise a Glass", *Beverage World*, October 2009, pp. 16–19.
34. Marc Gobe, *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People* (New York: Allworth Press, 2001).
35. Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future Beyond Brands, expanded edition* (New York: Powerhouse Books, 2005); Kevin Roberts, *The Lovemarks Effect: Winning in the Consumer Revolution* (New York: Powerhouse Books, 2005); "The Lovemarks Heart Beat: January 2010", *Lovemarks*, www.lovemarks.com.
36. Hamish Pringle and Peter Field, "Why Emotional Messages Beat Rational Ones", *Advertising Age*, March 2, 2009, p. 13; Hamish Pringle and Peter Field, *Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper* (Philadelphia: Kogan Page, 2009).
37. Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe, and Jagdish N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Benefit Profit from Passion & Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
38. Ronald Grover, "Selling by Storytelling", *BusinessWeek*, May 25, 2009.
39. Randall Ringer and Michael Thibodeau, "A Breakthrough Approach to Brand Creation", *Verse, The Narrative Branding Company*, www.versegroup.com.
40. Patrick Hanlon, *Primal Branding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future* (New York: Free Press, 2006); ThinkTopia, www.thinktopia.com.
41. Hillary Chura, "McD's Mass Marketing Loses Luster", *Crain's Chicago Business*, June 16, 2004.
42. Douglas Holt, *How Brands Become Icons: The Principle of Cultural Branding* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Douglas Holt, "Branding as Cultural Activism", www.zibs.com; Douglas Holt, "What Becomes an Icon Most", *Harvard Business Review*, March 2003, pp. 43–49; See also, Grant McKracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 2005).
43. Craig Thompson, "Brands as Culturally Embedded Resources", 43rd AM A Sheth Foundation Doctoral Consortium, University of Missouri, June 6, 2008. See also research by John Sherry and Robert Kozinets, including John F. Sherry Jr., Robert V. Kozinets, Adam Duhachek, Benet DeBerry-Spence, Krittinee Nuttavuthisit and Diana Storm, "Gendered Behavior in a Male Preserve: Role Playing at ESPN Zone Chicago", *Journal of Consumer Psychology* 14, nos. 1 & 2 (2004), pp. 151–58; Stephen Brown, Robert V. Kozinets, and John F. Sherry Jr., "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning", *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 19–33.
44. Nick Wreden, *Fusion Branding: How to Forge Your Brand for the Future* (Atlanta: Accountability Press, 2002); Fusion Branding, www.fusionbranding.com.
45. Andrew Ross Sorkin and Andrew Martin, "Coca-Cola Agrees to Buy Vitamin water", *New York Times*, May 26, 2007.
46. Jeffrey Gangemi, "Small Company, Big Brand", *BusinessWeek*, August 28, 2006.
47. Kurt Badenhausen and Christina Settimi, "What's New", *Forbes*, October 27, 2008, p. 133.

Глава 11

1. Luke Mullins, "Muscling Up in Sports Gear", *U.S. News & World Report*, December 10, 2007, pp. 57–58; Jeremy Mullman, "Protecting This Brand While Running Ahead", *Advertising Age*, January 12, 2009, p. 16; Elaine Wong, "Under Armour Makes a Long-Run Calculation", *Brandweek*, January 19, 2009, p. 28; Stephanie N. Mehta, "Under Armour Reboots", *Fortune*, February 2, 2009, pp. 29–33.
2. For a detailed academic treatment of a number of issues on competition, see the Special Issue on Competitive Responsiveness, *Marketing Science* 24 (Winter 2005).
3. Sandra Ward, "Warming Up the Copier", *Barron's*, May 1, 2006, pp. 19, 21; William M. Bulkeley, "Xerox Tries to Go Beyond Copiers", *Wall Street Journal*, February 24, 2009, p. B5; Nanette Byrnes and Roger O. Crockett, "An Historic Succession at Xerox", *BusinessWeek*, June 8, 2009, pp. 18–22.
4. Starbucks, www.starbucks.com/aboutus/overview.asp, December 1, 2009.
5. Brian Wansink, "Can Package Size Accelerate Usage Volume?" *Journal of Marketing* 60 (July 1996), pp. 1–14; See also, Priya Raghubir and Eric A. Greenleaf, "Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be?" *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 95–107; and Valerie Folkes and Shashi Matta, "The Effect of Package Shape on Consumers' Judgments of Product Volume: Attention as a Mental Contaminant", *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 390–401.
6. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products", *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 304–18.
7. George Stalk Jr. and Rob Lachanauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition", *Harvard Business Review*, April 2004, pp. 62–71; Richard D'Aveni, "The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders", *Harvard Business Review*, November 2002, pp. 66–74.
8. Nirmalya Kumar, Lisa Sheer, and Philip Kotler, "From Market Driven to Market Driving", *European Management Journal* 18 (April 2000), pp. 129–42.
9. Much of the remaining section on proactive marketing is based on a provocative book by Leonardo Araujo and Rogerio Gava, *The Proactive Enterprise: How to Anticipate Market Changes* (In Press).
10. Jonathan Glancey, "The Private World of the Walkman", *Guardian*, October 11, 1999.
11. These six defense strategies, as well as the five attack strategies, are taken from Philip Kotler and Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy* (Winter 1981), pp. 30–41.
12. Michael E. Porter, "Market Signals, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1998), pp. 75–87; Jaideep Prabhu and David W. Stewart, "Signaling Strategies in Competitive Interaction: Building Reputations and Hiding the Truth", *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 62–72.
13. Roger J. Calantone and Kim E. Schatzel, "Strategic Foretelling: Communication-Based Antecedents of a Firm's Propensity to Preannounce", *Journal of Marketing* 64 (January 2000), pp. 17–30; Jehoshua Eliashberg and Thomas S. Robertson, "New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study", *Journal of Marketing Research* 25 (August 1988), pp. 282–92.

14. Thomas S. Robertson, Jehoshua Eliashberg, and Talia Rymon, "New-Product Announcement Signals and Incumbent Reactions", *Journal of Marketing* 59 (July 1995), pp. 1–15.
15. Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian, and Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?" *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 101–13; Barry L. Bayus, Sanjay Jain, and Ambar G. Rao, "Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New-Product Announcements", *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 3–13.
16. Kevin Kelleher, "Why FedEx Is Gaining Ground", *Business 2.0*, October 2003, pp. 56–57; Charles Haddad, "FedEx: Gaining on Ground", *BusinessWeek*, December 16, 2002, pp. 126–28.
17. "Sara Lee Cleans Out Its Cupboards", *Fortune*, March 7, 2005, p. 38; Jane Sassen, "How Sara Lee Left Hanes in Its Skivvies", *BusinessWeek*, September 18, p. 40.
18. J. Scott Armstrong and Kesten C. Green, "Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market Share", *International Journal of Business* 12 (Winter 2007), pp. 115–34; Stuart E. Jackson, *Where Value Hides: A New Way to Uncover Profitable Growth for Your Business* (New York: John Wiley & Sons, 2006).
19. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Philip Kotler and Paul N. Bloom, "Strategies for High-Market-Share Companies", *Harvard Business Review*, November-December 1975, pp. 63–72.
20. Robert D. Buzzell and Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies", *Harvard Business Review*, January-February 1981, pp. 135–44.
21. Linda Hellofs and Robert Jacobson, "Market Share and Customer's Perceptions of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher versus Lower Quality?" *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 16–25.
22. John Downey, "FairPoint Struggles with Merger, Declining Stock", *Charlotte Business Journal*, March 2009; John Downey, FairPoint Faces Enduring Debt, Service Headaches", *Charlotte Business Journal*, September 15, 2009.
23. Jon Birger, "Second-Mover Advantage", *Fortune*, March 20, 2006, pp. 20–21.
24. This paragraph is based on a talk by John Bello at the Tuck School of Business at Dartmouth College on November 18, 2010.
25. Venkatesh Shankar, Gregory Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late-Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers", *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70; Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "The Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second-Mover Strategies", *Journal of Consumer Psychology* 5 (1996), pp. 325–58; Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand", *Management Science* (October 1990), pp. 1268–78.
26. Megan Johnston, "The Ketchup Strategy", *Forbes*, November 13, 2006, p. 185.
27. Michael V. Copeland, "These Boots Really Were Made for Walking", *Business 2.0*, October 2004, pp. 72–74.
28. Katrina Booker, "The Pepsi Machine", *Fortune*, February 6, 2006, pp. 68–72.
29. Theodore Levitt, "Innovative Imitation", *Harvard Business Review*, September-October 1966, p. 63. Also see, Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (New York: Free Press, 1994).
30. Stuart F. Brown, "The Company That Out-Harleys Harley", *Fortune*, September 28, 1998, pp. 56–57; S&S Cycle, www.sscycle.com.
31. Melita Marie Garza, "Illinois Tool Works Stock Continues to Suffer Since Acquisition of Firm", *Chicago Tribune*, November 16, 2000; ITW, www.itw.com.
32. Jayne O'Donnell, "Family Rolling to Success on Tire Rack", *USA Today*, December 8, 2003.
33. Mark Morrison, "This Wildcatter Feels Right at Home in Gabon", *BusinessWeek*, June 5, 2006, p. 63.
34. Reported in E. R. Linneman and L. J. Stanton, *Making Niche Marketing Work* (New York: McGraw-Hill, 1991).
35. Thomas A. Fogarty, "Keeping Zippo's Flame Eternal", *USA Today*, June 24, 2003; Michael Learmonth, "Zippo Reignites Brand with Social Media, New Products", *Advertising Age*, August 10, 2009, p. 12; Zippo, www.zippo.com.
36. Kathleen Kingsbury, "The Cell Islands", *Time*, November 20, 2006, p. G20; "Traveling Made Easy with the New BlackBerry Curve 8520", *Digicel-News*, http://digicel-jamaica-news-procomm.blogspot.com, January 12, 2010.
37. Some authors distinguished additional stages. Wasson suggested a stage of competitive turbulence between growth and maturity. See Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978). Maturity describes a stage of sales growth slowdown and saturation, a stage of flat sales after sales have peaked.
38. John E. Swan and David R. Rink, "Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles", *Business Horizons*, January-February 1982, pp. 72–76; Gerald J. Tellis and C. Merle Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory", *Journal of Marketing* 45 (Fall 1981), pp. 125–34.
39. William E. Cox Jr., "Product Life Cycles as Marketing Models", *Journal of Business* (October 1967), pp. 375–84.
40. Jordan P. Yale, "The Strategy of Nylon's Growth", *Modern Textiles Magazine*, February 1964, p. 32. Also see Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, November-December 1965, pp. 81–94.
41. Chester R. Wasson, "How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?" *Journal of Marketing* 32 (July 1968), pp. 36–43.
42. Ibid.
43. William H. Reynolds, "Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends", *Journal of Marketing* 32 (July 1968), pp. 44–49.
44. Bryan Curtis, "Trivial Pursuit", *Slate.com*, April 13, 2005; Patrick Butters, "What Biggest-Selling Adult Game Still Cranks Out Vexing Questions?" *Insight on the News*, January 26, 1998, p. 39.
45. Robert D. Buzzell, "Competitive Behavior and Product Life Cycles", John S. Wright and Jack Goldstucker, eds., *New Ideas for Successful Marketing* (Chicago: American Marketing Association, 1956), p. 51.
46. Rajesh J. Chandy, Gerard J. Tellis, Deborah J. MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets", *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001), pp. 399–414.
47. As reported in Joseph T. Vesey, "The New Competitors: They Think in Terms of Speed to Market", *Academy of Management Executive* 5 (May 1991), pp. 23–33; and Brian

Dumaine, "How Managers Can Succeed through Speed", *Fortune*, February 13, 1989, pp. 54–59.

48. Glen L. Urban et al., "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science* (June 1986), pp. 645–59; William T. Robinson and Claes Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research* 22 (August 1985), pp. 305–17.
49. Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research* 26 (August 1989), pp. 285–98.
50. William T. Robinson and Sungwook Min, "Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses", *Journal of Marketing Research* 39 (February 2002), pp. 120–28.
51. Frank R. Kardes, Gurumurthy Kalyanaram, Murali Chankdrashekaran, and Ronald J. Dornoff, "Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage", *Journal of Consumer Research* 20 (June 1993), pp. 62–75. See also, Frank H. Alpert and Michael A. Kamins, "Pioneer Brand Advantage and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory", *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (June 1994), pp. 244–53.
52. Kurt A. Carlson, Margaret G. Meloy, and J. Edward Russo, "Leader-Driven Primacy: Using Attribute Order to Affect Consumer Choice", *Journal of Consumer Research* 32 (March 2006), pp. 513–18.
53. Thomas S. Robertson and Hubert Gatignon, "How Innovators Thwart New Entrants into Their Market", *Planning Review*, September-October 1991, pp. 4–11, 48; Douglas Bowman and Hubert Gatignon, "Order of Entry as a Moderator of the Effect of Marketing Mix on Market Share", *Marketing Science* 15 (Summer 1996), pp. 222–42.
54. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers", *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70.
55. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (New York: Free Press, 1994). See also, Jin K. Han, Namwoon Kim, and Hony-Bom Kin, "Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective", *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 1–14.
56. Victor Kegan, "Second Sight: Second Movers Take All", *The Guardian*, October 10, 2002.
57. Peter N. Golder, "Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-term Market Share Stability", *Journal of Marketing Research* 37 (May 2000), pp. 156–72; Peter N. Golder and Gerald J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?" *Journal of Marketing Research* 30 (May 1993), pp. 34–46. See also, Shi Zhang and Arthur Markman, "Overcoming the Early Advantage: The Role of Alignable and Nonalignable Differences", *Journal of Marketing Research* 35 (November 1998), pp. 1–15.
58. Gerald Tellis and Peter Golder, *Will and Vision: How Latecomers Can Grow to Dominate Markets* (New York: McGraw-Hill, 2001); Rajesh K. Chandy and Gerald J. Tellis, "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation", *Journal of Marketing Research* 64 (July 2000), pp. 1–17.
59. Sungwook Min, Manohar U. Kalwani, and William T. Robinson, "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New Versus Incrementally New Product-Markets", *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 15–35. See also Raji Srinivasan, Gary L. Lilien, and Arvind Rangaswamy, "First In, First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival", *Journal of Marketing* 68 (January, pp. 41–58.
60. Trond Riiber Knudsen, "Escaping the Middle-Market Trap: An Interview with CEO of Electrolux", McKinsey Quarterly (December 2006), pp. 72–79.
61. Rajan Varadarajan, Mark P. DeFanti, and Paul S. Busch, "Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions", *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (Spring 2006), pp. 195–205; Stephen J. Carlotti Jr., Mary Ellen Coe, and Jesko Perrey, "Making Brand Portfolios Work", *McKinsey Quarterly* 4 (2004), pp. 24–36; Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*; December 2003, pp. 86–95; George J. Avlonitis, "Product Elimination Decision Making: Does Formality Matter?" *Journal of Marketing* 49 (Winter 1985), pp. 41–52; Philip Kotler, "Phasing Out Weak Products", *Harvard Business Review*; March-April 1965, pp. 107–18.
62. Kathryn Rudie Harrigan, "The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility", *Strategic Management Journal* 1 (February 1980), pp. 165–76.
63. Laurence P. Feldman and Albert L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy", *Journal of Business Strategy* (Spring 1985), pp. 79–85; Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products", *Business Horizons*, August 1978, pp. 15–22.
64. Rob Walker, "Can Ghost Brands...", *International Herald Tribune*, May 17–18, 2008, pp. 17–18; Peter Carbona, "The Rush to Grab Orphan Brands", *BusinessWeek*, August 3, 2009, pp. 47–48.
65. Stuart Elliott, "Those Shelved Brands Start to Look Tempting", *New York Times*, August 21, 2008.
66. Peter N. Golder and Gerard J. Tellis, "Growing, Growing, Gone: Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle", *Marketing Science* (Spring 2004), pp. 207–18.
67. Youngme Moon, "Break Free from the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 87–94.
68. Hubert Gatignon and David Soberman, "Competitive Response and Market Evolution", Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London, UK: Sage Publications, 2002), pp. 126–47; Robert D. Buzzell, "Market Functions and Market Evolution", *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999), pp. 61–63.
69. Raji Srinivasan, Arvind Rangaswamy, and Gary L. Lilien, "Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During Recession Pay Off?" *International Journal of Research in Marketing* 22 (June 2005), pp. 109–25.
70. Jon Fine, "Why General Mills Marketing Pays Off", *BusinessWeek*, July 27, 2009, pp. 67–68; Matthew Boyle, "Snap, Crackle, Pop at the Food Giants", *BusinessWeek*, October 6, 2008, p. 48.
71. Philip Lay, Todd Hewlin, and Geoffrey Moore, "In a Downturn, Provoke Your Customers", *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 48–56.
72. John A. Quelch and Katherine E. Jocz, "How to Market in a Downturn", *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 52–62.
73. Maria Bartiromo, "Facetime: Inside a Company Resetting for Recovery", *BusinessWeek*, July 13 and 2009, pp. 15–17.

74. Steve Hamm, "The New Age of Frugality", *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–58.
75. Jane Porter and Burt Heim, "Doing Whatever Gets Them in the Door", *BusinessWeek*, June 30, 2008, p. 60.
76. Ibid.
77. David Taylor, David Nichols, Diego Kerner, and Anne Charbonneau, "Leading Brands Out of the Recession", *Brandgym Research Paper* 2, www.brandgym.com, September 2009.
78. Todd Wasserman, "Maverick CMOs Try Going without TV", *Brandweek*, January 24, 2009.
79. Maureen Scarpelli, "Dentists Step Up Marketing Efforts as Patients Scrimp by Skipping Visits", *Wall Street Journal*, August 11, 2009.
80. Peter J. Williamson and Ming Zeng, "Value for Money Strategies for Recessionary Times", *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 66–74.
81. Burt Heim, "How to Sell Luxury to Penny-Pinchers", *BusinessWeek*, November 10, 2008, p. 60.
82. Stuart Elliott, "Trying to Pitch Products to the Savers", *New York Times*, June 3, 2009.
83. Andrew Martin, "In Tough Times, Spam Is Suddenly Appealing", *Boston Globe*, November 16, 2008.

Глава 12

1. John Frank, "Beep! Beep! Conning Through", *Marketing News*, September 30, 2009, pp. 12–14; David Kiley, "Ford's Savior?" *BusinessWeek*, March 16, 2009, pp. 31–34; Alex Taylor III, "Fixing Up Ford", *Fortune*, May 25, 2009, pp. 45–50; David Kiley, "One Ford for the Whole Wide World", *BusinessWeek*, June 15, 2009, pp. 58–59; "Ford's European Arm Lends a Hand", *Economist*, March 8, 2008, pp. 72–73.
2. This discussion is adapted from a classic article: Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation: Of Anything", *Harvard Business Review*, January-February 1980, pp. 83–91. The first level, core benefit, has been added to Levitt's discussion.
3. Harper W. Boyd Jr. and Sidney Levy, "New Dimensions in Consumer Analysis", *Harvard Business Review*, November-December 1963, pp. 129–40.
4. Jim Curley, "Niagara Sheet Feeder in Full Production", The White Sheet: Board Converting News, August 25, 2008; Jackie Schultz, "A Sheet Plant's Lean Journey", *Corrugated Today*, January-February 2005, pp. 42–47; Joe Iannarelli, "Jamestown Container Thinks Outside the Box" *Business First*, October 3, 2003, p. 4.
5. For some definitions, see Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995). Also see, Patrick E. Murphy and Ben M. Enis, "Classifying Products Strategically", *Journal of Marketing* 50 (July 1986), pp. 24–42.
6. Some of these bases are discussed in David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, November-December 1987, pp. 101–9.
7. Marco Bertini, Elie Ofek, and Dan Ariely, "The Impact of Add-On Features on Product Evaluations", *Journal of Consumer Research* 36 (June 2009), pp. 17–28; Tripat Gill, "Convergent Products: What Functionalities Add More Value to the Base", *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 46–62; Robert J. Meyer, Sheghui Zhao, and Jin K. Han, "Biases in Valuation vs. Usage of Innovative Product Features", *Marketing Science* 27 (November-December 2008), pp. 1083–96.
8. Paul Kedrosky, "Simple Minds", *Business 2.0*, April p. 38; Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton, and Roland Rust, "Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing", *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005), pp. 431–42.
9. James H. Gilmore and B. Joseph Pine, *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
10. Nikolaus Franke, Peter Keinz, Christoph J. Steger, "Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences", *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 103–21.
11. Gail Edmondson, "Mercedes Gets Back up to Speed", *BusinessWeek*, November 13, 2006, pp. 46–47; Peter Gumble, "How Dr. Z Plans to Fix Mercedes", *CNNMoney.com*. http://money.cnn.com, July 13, 2009; Chris Shunk, "Paradox: As Quality Improves, Mercedes-Benz Dealership Profits Decline", *Automotive News*, January 27, 2009.
12. Bernd Schmitt and Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image* (New York: Free Press, 1997).
13. Stanley Reed, "Rolls-Royce at Your Service", *BusinessWeek*, November 15, 2005, pp. 92–93; Rolls- Royce, www.rolls-royce.com/civil/services/totalcare; "Rolls-Royce Secures USD 4.1 Billion Worth Orders During Paris Air Show", India Defence, www.india-defence.com, June 20, 2009; "Rolls-Royce Engine Support", Aviation Today, June 1, 2006.
14. For a comprehensive discussion of Cemex, see Adrian J. Slywotzky and David J. Morrison, "Digital Innovator: Cemex", *How Digital Is Your Business* (New York: Crown Business, 2000), pp. 78–100; see also Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate", *MIT Sloan Management Review* (April 1, 2006).
15. Cliff Edwards, "Why Tech Bows to Best Buy", *BusinessWeek*, December 10, 2009; Jena McGregor, "At Best Buy, Marketing Goes Micro", *BusinessWeek*, May 15, 2008; Matthew Boyle, "Best Buy's Giant Gamble", *Fortune*, April 3, 2006, pp. 69–75; Geoffrey Colvin, "Talking Shop", *Fortune*, August 21, 2006, pp. 73–80; "Best Buy Turns on the Geek Appeal", *DSN Retailing Today*, February 24, 2003, p. 22.
16. This section is based on a comprehensive treatment of product returns: James Stock, Thomas Speh, and Herbert Shear, "Managing Product Returns for Competitive Advantage", *MIT Sloan Management Review* (Fall 2006), pp. 57–62. See also, J. Andrew Petersen and V. Kumar, "Can Product Returns Make You Money?" *MIT Sloan Management Review* (Spring), pp. 85–89.
17. Dave Blanchard, "Moving Forward in Reverse", *Logistics Today*, July 12, 2005; Kelly Shermach, "Taming CRM in the Retail Sector", *CRM Buyer*, October 12, 2006; www.epinions.com, June 28, 2010.
18. Bruce Nussbaum, "The Power of Design", *BusinessWeek*, May 17, 2004, pp. 88–94; "Masters of Design", *Fast Company*, June 2004, pp. 61–75; Also see, Philip Kotler, "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool", *Journal of Business Strategy* (Fall 1984), pp. 16–21.
19. Ravindra Chitturi, Rajagopal Raghunathan and Vijay Mahajan, "Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits", *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 48–63.
20. Ulrich R. Orth and Keven Malkewitz, "Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions", *Journal of*

Marketing 72 (May 2008), pp. 64–81; Mark Borden, "Less Hulk, More Bruce Lee", *Fast Company*, April pp. 86–91.

21. Steve Hamm and Jay Greene, "That Computer Is So You", *Business Week*, January 14, 2008, pp. 24–26; Damon Darlin, "Design Helps H.P. Profit More on PCs", *New York Times*, May 17, 2007.
22. "IDEA Design Gallery", www.isda.org, May 14, 2010; "Design Winners: The List", *Business Week*, July 22, 2009; David Carnoy, "The 20 Most Innovative Products of the Decade", *CNET Reviews*, December 10, 2009; Emily Lambert, "Splash", *Forbes*, July 23, 2007, pp. 66–68.
23. Virginia Postrel, *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness* (New York: HarperCollins, 2003).
24. Linda Tischler, "Pop Artist David Butler", *Fast Company*, October 2009, pp. 91–97; Jessie Scanlon, "Coca-Cola's New Design Direction", *Business Week*, August 25, 2008.
25. Todd Wasserman, "Thinking by Design", *Brandweek*, November 3, 2008, pp. 18–21.
26. Jay Green, "Where Designers Rule", *Business Week*, November 5, 2007, pp. 46–51; Deborah Steinborn, "Talking About Design", *Wall Street Journal*, June 23, p. R6.
27. In reality, Tide's product line is actually deeper and more complex. There are 9 powder products, 16 liquid products, 1 Stain Release product, 1 Tide to Go product, 1 Tide Washing Machine Cleaner, and 9 Tide accessories.
28. A Yesim Orhun, "Optimal Product Line Design When Consumers Exhibit Choice Set-Dependent Preferences", *Marketing Science* 28 (September-October 2009), pp. 868–86; Robert Bordley, "Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio", *Journal of Marketing Research* 40 (February 2003), pp. 39–53; Peter Boatwright and Joseph C. Nunes, "Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach", *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 50–63.
29. Adapted from a Hamilton Consultants White Paper, December 1, 2000.
30. This illustration is found in Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977), pp. 3–5, 98–101.
31. Amna Kirmani, Sanjay Sood, and Sheri Bridges, "The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand-Line Stretches", *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 88–101; T. Randall, K. Ulrich, and D. Reibstein, "Brand Equity and Vertical Product-Line Extent", *Marketing Science* 17 (Fall 1998), pp. 356–79; David A. Aaker, "Should You Take Your Brand to Where the Action Is?" *Harvard Business Review*, September-October 1997, pp. 135–43.
32. Michael Carolan, "InterContinental Hotels Sales Up After 18 Months of Falls", *Wall Street Journal*, May 11, 2010; Barbara De Lollis, "Holiday Inn Chain Upgrades With Style" *USA TODAY*, June 24, 2008; Bob Garfield, "What Makes This Commercial Great? The Bacon Bit Says It All", *Advertising Age*, February 25, 2008.
33. Alex Taylor III, "Bavaria's Next Top Model", *Fortune*, March 30, 2009, pp. 100–3; Neal E. Boudette, "BMW's Push to Broaden Line Hits Some Bumps in the Road", *Wall Street Journal*, January 25, 2005; Alex Taylor III, "The Ultimate Fairly Inexpensive Driving Machine", *Fortune*, November 1, 2004, pp. 130–40.
34. Steuart Henderson Britt, "How Weber's Law Can Be Applied to Marketing", *Business Horizons*, February 1975, pp. 21–29.
35. Brett R. Gordon, "A Dynamic Model of Consumer Replacement Cycles in the PC Processor Industry", *Marketing Science* 28 (September-October 2009), pp. 846–67; Raghunath Singh Rao, Om Narasimhan, and George John, "Understanding the Role of Trade-Ins in Durable Goods Markets: Theory and Evidence", *Marketing Science* 28 (September-October 2009), pp. 950–67.
36. Stanley Holmes, "All the Rage Since Reagan", *Business Week*, July 25, 2005, p. 68.
37. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 86–95; Brad Stone, "Back to Basics", *Newsweek*, August 4, 2003, pp. 42–44; Sarah Skidmore, "Designers, Makers Tune In to Collectors for New Trends", *Associated Press*, January 21, 2007.
38. Laurens M. Sloot, Dennis Fok, and Peter Verhoef, "The Short-and Long-Term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales", *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 536–48.
39. Patricia O'Connell, "A Chat with Unilever's Niall Fitz-Gerald", *Business Week*, www.businessweek.com, August 2, 2001; John Willman, "Leaner, Cleaner, and Healthier Is the Stated Aim", *Financial Times*, February 2000; "Unilever's Goal: 'Power Brands'", *Advertising Age*, January 3, 2000.
40. "Volkswagen Brand Turnaround Drives Q1 Group Profits", *Reuters*, April 29, 2010; Andreas Cremer, "VW in 'Last Attempt' to Save Seat Amid Spanish Crisis", *Bloomberg Business Week*, www.businessweek.com, May 14, 2010; George Radler, Jan Kubes, and Bohdan Wojnar, "Skoda Auto: From 'No-Class' to World-Class in One Decade", *Critical EYE* 15 (July 2006); Scott D. Upham, "Beneath the Brand", *Automotive Manufacturing & Production*, June 2001.
41. Eric T. Anderson and Duncan I. Simester, "Does Demand Fall When Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Large Sizes", *Marketing Science* 27 (May-June 2008), pp. 492–500.
42. Ricard Gil and Wesley R. Hartmann, "Empirical Analysis of Metering Price Discrimination: Evidence from Concession Sales at Movie Theaters", *Marketing Science* 28 (November-December 2009), pp. 1046–62.
43. Connie Guglielmo, "Hewlett-Packard Says Printer Business is 'Healthy'", *Bloomberg News*, December 2009; "HP Annual Report 2008", *HP*, www.hp.com/hpinfo/investor/; Ben Elgin, "Can HP's Printer Biz Keep Printing Money?" *Business Week*, July 14, 2003, pp. 68–70; Simon Avery, "H-P Sees Room for Growth in Printer Market", *Wall Street Journal*, June 28, 2001.
44. Dilip Soman and John T. Gourville, "Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume", *Journal of Marketing Research* 38 (February), pp. 30–44; Ramanathan Subramaniam and R. Venkatesh, "Optimal Bundling Strategies in Multiobject Auctions of Complements or Substitutes", *Marketing Science* 28 (March-April 2009), pp. 264–73.
45. Anita Elberse, Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels", *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 107–23.
46. Akshay R. Rao, Lu Qu, and Robert W. Ruekert, "Signaling Unobservable Quality through a Brand Ally", *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 258–68; Akshay R. Rao and Robert W. Ruekert, "Brand Alliances as Signals of Product Quality", *Sloan Management Review* (Fall 1994), pp. 87–97.
47. Bernard L. Simonin and Julie A. Ruth, "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 30–

42; see also, C. W. Park, S. Y. Jun, and A. D. Shocker, "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research* 33 (November), pp. 453–66.

48. Tansev Geylani, J. Jeffrey Inman, and Frenkel Ter Hofstede, "Image Reinforcement or Impairment: The Effects of Co-Branding on Attribute Uncertainty", *Marketing Science* 27 (July-August 2008), pp. 730–44; Ed Lebar, Phil Buehler, Kevin Lane Keller, Monika Sawicka, Zeynep Aksehirli, and Keith Richey, "Brand Equity Implications of Joint Branding Programs", *Journal of Advertising Research* 45 (December 2005).
49. C. W. Park, S. Y. Jun, and A. D. Shocker, "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research* 33 (November 1996), pp. 453–66.; Lance Leuthesser, Chiranjier Kohli, and Rajneesh Suri, "2 + 2 = 5? A Framework for Using Co-Branding to Leverage a Brand", *Journal of Brand Management* 2 (September 2003), pp. 35–47.
50. Based in part on a talk by Nancy Bailey, "Using Licensing to Build the Brand", *Brand Masters Conference*, December 7, 2000.
51. Philip Kotler and Waldermar Pfoertsch, *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible*, (Heidelberg, Germany: Springer-Verlag, 2011).
52. Kalpesh Kaushik Desai and Kevin Lane Keller, "The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility", *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 73–93; D. C. Denison, "Ingredient Branding Puts Big Names in the Mix", *Boston Globe*, May 26, 2002.
53. Joe Tradii, "Ingredient Branding: Time to Check That Recipe Again", *Brandweek*, March 29, 2010, p. 44; Piet Levy, "B-to-B-to-C", *Marketing News*, September 30, pp. 15–20.
54. "DuPont Receives Corporate Innovation Award", *DuPont*, www.dupont.com, November 13, 2009.
55. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (New York: Springer, 2006); Paul F. Nunes, Stephen F. Dull, and Patrick D. Lynch, "When Two Brands Are Better Than One", *Outlook*, January 2003, pp. 14–23.
56. Fred Richards, "Memo to CMOs: It's The Packaging, Stupid", *Brandweek*, August 17, 2009, p. 22.
57. Susan B. Bassin, "Value-Added Packaging Cuts through Store Clutter", *Marketing News*, September 26, 1988, p. 21. Reprinted with permission from *Marketing News*, published by the American Marketing Association.
58. Stuart Elliott, "Tropicana Discovers Some Buyers Are Passionate About Packaging", *New York Times*, February 23, 2009; Linda Tischler, "Never Mind! Pepsi Pulls Much-Loathed Tropicana Packaging", *Fast Company*, February 23, 2009; Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post- Rebranding", *Advertising Age*, April 2, 2009; Kenneth Hein, "Tropicana Squeezes Out Fresh Design with a Peel", *Brandweek*, January 19, 2009, p. 30.
59. Mya Frazier, "How Can Your Package Stand Out? Eye Tracking Looks Hard for Answers", *Advertising Age*, October 16, 2006, p. 14.
60. Kate Fitzgerald, "Packaging Is the Capper", *Advertising Age*, May 5, 2003, p. 22.
61. John C. Kozup, Elizabeth H. Creyer, and Scot Burton, "Making Healthful Food Choices: The Influence of Health Claims and Nutrition Information on Consumers' Evaluations of Packaged Food Products and Restaurant Menu Items", *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 19–34; Siva K. Balasubramanian and Catherine Cole, "Consumers' Search and Use of Nutrition Information: The Challenge and Promise of the Nutrition Labeling and Education Act", *Journal of Marketing* 66 (July 2002), pp. 112–27.
62. Robert Berner, "Watch Out, Best Buy and Circuit City", *BusinessWeek*, November 21, 2005, pp. 46–48.
63. Tao Chen, Ajay Kalra, and Baohung Sun, "Why Do Consumers Buy Extended Service Contracts", *Journal of Consumer Research* 36 (December 2009), pp. 611–23.
64. Chris Serres, "More Electronics Buyers Skip Extended Warranties", *Minneapolis Star Tribune*, July 14, 2007. For an empirical study, see Junhong Chu and Pradeep K. Chintagunta, "Quantifying the Economic Value of Warranties in the U.S. Server Market", *Marketing Science* 28 (January-February 2009), pp. 99–121.
65. Barbara Ettore, "Phenomenal Promises Mean Business", *Management Review* (March 1994), pp. 18–23; "More Firms Pledge Guaranteed Service", *Wall Street Journal*, July 17, 1991; also see, Sridhar Moorthy and Kannan Srinivasan, "Signaling Quality with a Money-Back Guarantee: The Role of Transaction Costs", *Marketing Science* 14 (Fall 1995), pp. 442–46; Christopher W. L. Hart, *Extraordinary Guarantees* (New York: AMACOM, 1993).

Глава 13

1. Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: Free Press, 2006); Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success* (New York: Free Press, 1999); Fred Wiersema, ed., *Customer Service: Extraordinary Results at Southwest Airlines, Charles Schwab, Lands' End, American Express, Staples, and USAA* (New York: HarperBusiness, 1998).
2. Matt Krantz, "Tinseltown Gets Glitzy New Star", *USA TODAY*, August 24, 2009; Linda Tischler, "Join the Circus", *Fast Company*, July 2005, pp. 53–58; "Cirque du Soleil", *America's Greatest Brands* 3 (2004); Geoff Keighley, "The Factory", *Business 2.0*, February 2004, p. 102; Robin D. Rusch, "Cirque du Soleil Phantasmagoria Contorts", *Brandchannel.com*, (December 1, 2003).
3. *United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics*, www.bls.gov/emp/home.htm.
4. Benjamin Scheider and David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different", *Business*, May-June 1980, pp. 24–30. For a thorough review of academic research into services, see Roland T. Rust and Tuck Siong Chung, "Marketing Models of Service and Relationships", *Marketing Science* 25 (November-December 2006), pp. 560–80.
5. Paul Keegan, "The Best New Idea in Business", *Fortune*, September 14, 2009, pp. 42–52; Adam Ashton, "Growth Galore but Profits Are Zip", *BusinessWeek*, September 8, 2008, p. 62; Alex Frankel, "Zipcar Makes the Leap", *Fast Company*, March 2008, pp. 48–50; Mike Beirne, "Temporary Plates", *Brandweek*, July 9, 2007, pp. 30–34.
6. Further classifications of services are described in Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996). Also see John E. Bateson, *Managing Services Marketing: Text and Readings*, 3rd ed. (Hinsdale, IL: Dryden, 1995).
7. Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", J. Donnelly and W.

R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 186–90.

8. Amy Ostrom and Dawn Iacobucci, "Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services", *Journal of Marketing* 59 (January 1995), pp. 17–28.
9. For discussion of how the blurring of the line distinguishing products and services changes the meaning of this taxonomy, see Christopher Lovelock and Evert Gummesson, "Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives", *Journal of Service Research* 7 (August 2004), pp. 20–41; and Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 1–17.
10. Theodore Levitt, "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*, May-June 1981, pp. 94–102; Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different", *Business*, May-June, 1980, pp. 24–29.
11. B. H. Booms and M. J. Bitner, "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms", J. Donnelly and W. R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 47–51.
12. Lewis P. Carbone and Stephan H. Haeckel, "Engineering Customer Experiences", *Marketing Management* 3 (Winter 1994), p. 17.
13. Bernd H. Schmitt, *Customer Experience Management* (New York: John Wiley & Sons, 2003); Bernd H. Schmitt, David L. Rogers, and Karen Vrotsos (2003), *There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Financial Times, 2004).
14. Chip Heath and Dan Heath, "Give 'Em Something to Talk About", *Fast Company*, June 2007, pp. 58–59.
15. For some emerging research results on the effects of creating time and place service separation, see Hean Tat Keh and Jun Pang, "Customer Reaction to Service Separation", *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 55–70.
16. Gila E. Fruchter and Eitan Gerstner, "Selling with 'Satisfaction Guaranteed'", *Journal of Service Research* 1 (May 1999), pp. 313–23. See also, Rebecca J. Slotegraaf and J. Jeffrey Inman, "Longitudinal Shifts in the Drivers of Satisfaction with Product Quality: The Role of Attribute Resolvability", *Journal of Marketing Research* 41 (August 2004), pp. 269–80.
17. For a similar list, see Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 16.
18. G. Pascal Zachary and Dick Kovacevich, "Bank Different", *Business 2.0*, June 2006, pp. 101–3; Greg Farrell, "Banking on Success as a One-Stop Shop", *USA Today*, March 26, 2007.
19. The material in this paragraph is based in part on Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, "Service Development and Design", *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006), Chapter 9.
20. G. Lynn Shostack, "Service Positioning through Structural Change", *Journal of Marketing* 51 (January 1987), pp. 34–43.
21. Vikas Mittal, Wagner A. Kamakura, and Rahul Govind, "Geographical Patterns in Customer Service and Satisfaction: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 48–62.
22. Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward: Improving Companies' Service Interface with Customers", *Journal of Interactive Marketing* 19 (Autumn 2005), pp. 67–80; Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-Customization", *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 131–45.
23. W. Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, November-December 1976, pp. 133–40.
24. Steven M. Shugan and Jinhong Xie, "Advance Selling for Services", *California Management Review* 46 (Spring 2004), pp. 37–54; Eyal Biyalogorsky and Eitan Gerstner, "Contingent Pricing to Reduce Price Risks", *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 146–55; Steven M. Shugan and Jinhong Xie, "Advance Pricing of Services and Other Implications of Separating Purchase and Consumption", *Journal of Service Research* 2 (February 2000), pp. 227–39.
25. Seth Godin, "If It's Broke, Fix It", *Fast Company*, October 2003, p. 131.
26. James Wallace, "Singapore Airlines Raises the Bar for Luxury Flying", *Seattle Post Intelligencer*, January 18, 2007; Justin Doebele, "The Engineer", *Forbes*, January 2006, pp. 122–24; Stanley Holmes, "Creature Comforts at 30,000 Feet", *BusinessWeek*, December 2006, p. 138; Anonymous, "What Makes Singapore a Service Champion?" *Strategic Direction*, April 2003, pp. 26–28; www.singaporeaire.com.
27. Diane Brady, "Why Service Stinks", *BusinessWeek*, October 23, 2000, pp. 119–28.
28. Mary Clingman, "Turkey Talker", *Fortune*, November 27, 2006, p. 70.
29. Elisabeth Sullivan, "Happy Endings Lead to Happy Returns", *Marketing News*, October 30, 2009, p. 20.
30. Dan Reed, "United Makeover Aims to Refresh and Renew", *USA Today*, September 17, 2009, pp. 1B–2B; Elisabeth Sullivan, "Happy Endings Lead to Happy Returns", *Marketing News*, October 30, p. 20.
31. Nikki Hopewell, "Moyer Is Committed to Delivering a Comcastic Experience", *Marketing News*, October 15, pp. 28–30; Hannah Clark, "Customer Service Hell", *Forbes*, March 30, 2006.
32. David Lazarus, "JetBlue Response Praised", *San Francisco Chronicle*, February 25, 2007, p. B1; Marc Gunther, "Nothing Blue About This Airline", *Fortune*, September 14, 2009, pp. 114–18.
33. Stephen S. Tax, Mark Colgate, and David Bowen, "How to Prevent Your Customers from Failing", *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp. 30–38; Mei Xue and Patrick T. Harker, "Customer Efficiency: Concept and Its Impact on E-Business Management", *Journal of Service Research* 4 (May 2002), pp. 253–67; Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert I. Roundtree, and Mary Jo Bitner, "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters", *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 50–64.
34. Kimmy Wa Chan, Chi Kin (Bennett) Yim, and Simon S. K. Lam, "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures", *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 48–64.
35. Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).
36. Stephen S. Tax, Mark Colgate, and David Bowen, "How to Prevent Your Customers from Failing", *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp. 30–38; Michael Sanserino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers", *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p. B4.
37. James L. Heskett, W, Earl Sasser Jr., and Joe Wheeler, *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to*

Work for Unbeatable Competitive Advantage (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008).

38. D. Todd Donovan, Tom J. Brown, and John C. Mowen, "Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 128–46.
39. Dan Heath and Chip Heath, "I Love You. Now What?" *Fast Company*, October 2008, pp. 95–96.
40. Evan Hessel, "Kung Pao Chicken for the Soul", *Forbes*, April 21, 2008, pp. 106–107.
41. Frances X. Frei, "The Four Things a Service Business Must Get Right", *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 70–80.
42. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36–44.
43. Leonard Berry, "Big Ideas in Services Marketing", *Journal of Consumer Marketing* (Spring 1986), pp. 47–51. See also, Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing* 64 (April 2000, pp. 15–34; Detelina Marinova, Jun Ye, and Jagdip Singh, "Do Frontline Mechanisms Matter? Impact of Quality and Productivity Orientations on Unit Revenue, Efficiency, and Customer Satisfaction", *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 28–45; John R. Hauser, Duncan I. Simester, and Birger Wernerfelt, "Internal Customers and Internal Suppliers", *Journal of Marketing Research* 33 (August 1996), pp. 268–80; Walter E. Greene, Gary D. Walls, and Larry J. Schrest, "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success", *Journal of Services Marketing* 8 (1994), pp. 5–13.
44. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36–44; Michael D. Hartline, James G. Maxham III, and Daryl O. McKee, "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer-Contact Service Employees", *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 35–50.
45. John Batelle, "Charles Schwab, Back from the Brink", *Business 2.0*, March 2006; "Q&A with Becky Saeger, CMO, Charles Schwab", *ANA Marketing Musings*, September 11, 2006; Betsy Morris, "Charles Schwab's Big Challenge", *Fortune*, May 30, 2005; Rob Markey, Fred Reichheld, and Andreas Dullweber, "Closing the Customer Feedback Loop", *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 43–47.
46. Ad de Jong, Ko de Ruyter, and Jos Lemmink, "Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams", *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 18–35; Michael D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 52–70; Christian Homburg, Jan Wieseke, and Torsten Bornemann, "Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge", *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 64–81; Chi Kin (Bennett) Yim, David K. Tse, and Kimmy Wa Chan, "Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and Customer-Staff Relationships", *Journal of Marketing Research* 45 (December 2008), pp. 741–56.
47. Michael Sanserino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers", *Wall Street Journal*, July 2009, p. B4.
48. Jena McGregor, "When Service Means Survival", *Business-Week*, March 2, 2009, pp. 26–30.
49. Heather Green, "How Amazon Aims to Keep You Clicking", *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 34–40.
50. Roland T. Rust and Katherine N. Lemon, "E-Service and the Consumer", *International Journal of Electronic Commerce* 5 (Spring 2001), pp. 83–99. See also, Balaji Padmanabhan and Alexander Tuzhilin, "On the Use of Optimization for Data Mining: Theoretical Interactions and ECRM opportunities", *Management Science* 49 (October 2003), pp. 1327–43; B. P. S. Murthi and Sumit Sarkar, "The Role of the Management Sciences in Research on Personalization", *Management Science* 49 (October 2003), pp. 1344–62.
51. Roland T. Rust, P. K. Kannan, and Na Peng, "The Customer Economics of Internet Privacy", *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (2002), pp. 455–64.
52. Jena McGregor, "Customer Service Champs", *Business-Week*, March 5, 2007, pp. 52–64.
53. Jena McGregor, "When Service Means Survival", *Business-Week*, March 2, 2009, pp. 26–30.
54. John A. Martilla and John C. James, "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing* 41 (January 1977), pp. 77–79.
55. Dave Dougherty and Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want", *Harvard Business Review*, September 2009, p. 22; for a contrarian point of view, see Edward Kasabov, "The Compliant Customer", *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 18–19.
56. Jeffrey G. Blodgett and Ronald D. Anderson, "A Bayesian Network Model of the Customer Complaint Process", *Journal of Service Research* 2 (May 2000), pp. 321–38; Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failures", *Sloan Management Review* (Fall 1998), pp. 75–88; Claes Fornell and Birger Wernerfelt, "A Model for Customer Complaint Management", Marketing Science 7 (Summer 1988), pp. 271–86.
57. James G. Maxham III and Richard G. Netemeyer, "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling", *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 46–62; Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 15–34; Barry J. Rabin and James S. Boles, "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women", *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 77–91.
58. Stephen S. Tax, Stephen W. Brown and Murali Chandrashekaran, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 60–76; Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failures", *Sloan Management Review* (Fall 1998), pp. 75–88.
59. Amy Barrett, "Vanguard Gets Personal", *BusinessWeek*, October 3, 2005, pp. 115–18; Carolyn Marconi and Donna MacFarland, "Growth by Marketing under the Radar", Presentation made at Marketing Science Institute Board of Trustees Meeting: Pathways to Growth, Tucson, AZ, November 7, 2002.
60. www.schneider.com;www.informs.org;Todd Raphael,"Facing 'Fierce Competition,' Schneider National Struggles to Fill Trucking Jobs", *Inside Recruiting*, May 31, 2006.
61. Roger Yu, "Sheraton Has Designs on Fresh Look", *USA TODAY*, August 26, 2008, p. 4B.
62. Robert Levine, "Globe Trotter", *Fast Company*, September 2008, pp. 73–74; Andrew McMains, "Q&A: Kayak's Robert

Birge", *Adweek.com*, June 2, 2009; Peter West, "Retail Medical Clinics Offer Quality Care: Study", *HealthDay*, August 31, 2009; "More Medical Clinics Opening in Retail Stores", *Associated Press*, February 2, 2006; Ellen McGirt, "Fast Food Medicine", *Fast Company*, September 2007, pp. 37–38; "Kenny Dichter: A Big Idea Takes Off", Special Advertising Supplement, CIT Behind the Business, *Conde Nast Portfolio*, September 2007.

63. Jessi Hempel, "Salesforce Hits Its Stride", *Fortune*, March 2, 2009, pp. 29–32.
64. Jena McGregor, "USAA's Battle Plan", *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, pp. 40–43; Jena McGregor, "When Service Means Survival", *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–30; "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007; "USAA Receives Chairman's Award", *San Antonio Business Journal*, June 20, 2002.
65. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing* 59 (April 1995), pp. 71–82. See also, Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold, and Kristy E. Reynolds, "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers", *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 65–87; Michael D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 52–70; Linda L. Price, Eric J. Arnould, and Patrick Tierney, "Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance", *Journal of Marketing* 59 (April 1995), pp. 83–97; Lois A. Mohr, Mary Jo Bitner, and Bernard H. Booms, "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing* 58 (October 1994), pp. 95–106.
66. Dave Dougherty and Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want", *Harvard Business Review*, September 2009, p. 22.
67. Glenn B. Voss, A. Parasuraman, and Dhruv Grewal, "The Role of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges", *Journal of Marketing* 62 (October 1998), pp. 46–61.
68. Roland T. Rust and Richard L. Oliver, "Should We Delight the Customer?" *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (December 2000), pp. 86–94.
69. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* 49 (Fall 1985), pp. 41–50. See also, Michael K. Brady and J. Joseph Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality", *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 34–49; Susan J. Devlin and H. K. Dong, "Service Quality from the Customers' Perspective", *Marketing Research* (Winter 1994), pp. 4–13.
70. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 16.
71. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* (Fall 1985), pp. 41–50.
72. William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin, and Valarie A. Zeithaml, "A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research* 30 (February 1993), pp. 7–27.
73. Roland T. Rust and Tuck Siong Chung, "Marketing Models of Service and Relationships", *Marketing Science* 25 (November-December 2006), pp. 560–80; Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White, and Russell S. Winer, "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision", *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 1–14; Ruth N. Bolton and Katherine N. Lemon, "A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction", *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 171–86.
74. Kent Grayson and Tim Ambler, "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services", *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 132–41.
75. Leonard L Berry, Kathleen Seiders, and Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience", *Journal of Marketing* 66 (July 2002), pp. 1–17.
76. "Help Yourself", *Economist*, July 2, 2009, pp. 62–63.
77. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *Best Face Forward* (Boston: Harvard Business School Press, 2005); Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward", *Journal of Interactive Marketing* 19 (Autumn 2005), pp. 67–80; Jeffrey Rayport and Bernard J. Jaworski, "Best Face Forward", *Harvard Business Review*, December 2004, pp. 47–58.
78. Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, and Stephen W. Brown, "Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies", *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 61–83.
79. Eric Fang, Robert W. Palmatier, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Effect of Service Transition Strategies on Firm Value", *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 1–14.
80. Mark Vandenbosch and Niraj Dawar, "Beyond Better Products: Capturing Value in Customer Interactions", *MIT Sloan Management Review* 43 (Summer 2002), pp. 35–42; Milind M. Lele and Uday S. Karmarkar, "Good Product Support Is Smart Marketing", *Harvard Business Review*, November-December 1983, pp. 124–32.
81. For research on the effects of delays in service on service evaluations, see Michael K. Hui and David K. Tse, "What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation", *Journal of Marketing* 60 (April 1996), pp. 81–90; Shirley Taylor, "Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service", *Journal of Marketing* 58 (April 1994), pp. 56–69.
82. Byron G. Auguste, Eric P. Harmon, and Vivek Pandit, "The Right Service Strategies for Product Companies", *McKinsey Quarterly* 1 (2006), pp. 41–51.
83. Goutam Challagalla, R. Venkatesh, and Ajay K. Kohli, "Proactive Postsales Service: When and Why Does it Pay Off?" *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 70–87.

Глава 14

1. Brian Burnsed, "Where Discounting Can Be Dangerous", *BusinessWeek*, August 3, 2009, p. 49; "Tiffany's Profit Tops Expectations", *Associated Press*, November 26, 2009; Cintra Wilson, "If Bling Had a Hall of Fame", *New York Times*, July 30, 2009; Ellen Byron, "Fashion Victim: To Refurbish Its Image, Tiffany Risks Profits", *Wall Street Journal*, January 10, p. A1.
2. "The Price Is Wrong", *Economist*, May 25, 2002.
3. Xavier Dreze and Joseph C. Nunes, "Using Combined-Currency Prices to Lower Consumers' Perceived Cost", *Journal of Marketing Research* 41 (February 2004), pp. 59–72; Raghuram Iyengar, Kamel Jedidi, and Rajeev Kohli, "A Conjoint Approach to Multipart Pricing", *Journal of*

Marketing Research 45 (April 2008), pp. 195–201; Marco Bertini and Luc Wathieu, "Attention Arousal Through Price Partitioning", *Marketing Science* 27 (March/April 2008), pp. 236–46.

4. Rick Newman, "The Great Retail Revolution", *U.S. News & World Report*, March 2010, pp. 19–20; Philip Moeller, "Tough Times Are Molding Tough Consumers", *U.S. News & World Report*, March 2010, pp. 22–25; Steve Hamm, "The New Age of Frugality", *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–60; Timothy W. Martin, "Frugal Shoppers Drive Grocers Back to Basics", *Wall Street Journal*, June 24, 2009, p. B1; Daniel Gross, "The Latte Era Grinds Down", *Newsweek*, October 22, 2007, pp. 46–47.
5. Paul Markillie, "A Perfect Market: A Survey of E- Commerce", *Economist*, May 15, 2004, pp. 3–20; David Kirpatrick, "How the Open-Source World Plans to Smack Down Microsoft, and Oracle, and...", *Fortune*, February 23, 2004, pp. 92–100; Faith Keenan, "The Price Is Really Right", *BusinessWeek*, March 31, 2003, pp. 61–67; Michael Menduno, "Priced to Perfection", *Business 2.0*, March 6, 2001, pp. 40–42; Amy E. Cortese, "Good-Bye to Fixed Pricing?" *BusinessWeek*, May 4, 1998, pp. 71–84. For a discussion of some of the basic academic issues involved, see Florian Zettelmeyer, "Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies when Firms Compete on Multiple Channels", *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 292–308; John G. Lynch Jr. and Dan Ariely, "Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution", *Marketing Science* 19 (Winter 2000), pp. 83–103; Rajiv Lai and Miklos Sarvary, "When and How Is the Internet Likely to Decrease Price Competition?" *Marketing Science* 18 (Fall 1999), pp. 485–503.
6. Daniel Fisher, "Cheap Seats", *Forbes*, August 24, 2009, pp. 102–3.
7. Bernard Condon, "The Haggle Economy", *Forbes*, June 8, 2009, pp. 26–27.
8. For a thorough review of pricing research, see Chezy Ofir and Russell S. Winer, "Pricing: Economic and Behavioral Models", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002).
9. Based on Pia Sarkar, "Which Shirt Costs $275? — Brand Loyalty, Bargain Hunting, and Unbridled Luxury All Play a Part in the Price You'll Pay for a T-Shirt", *Final Edition*, March 15, 2007, p. C1. Reprinted by permission.
10. Bruce Horovitz, "Sale, Sale, Sale: Today Everyone Wants a Deal", *USA Today*, April 21, 2010, pp. 1A–2A.
11. Sbriya Rice, "'I Can't Afford Surgery in the U.S.,' Says Bargain Shopper", *CNN*, www.cnn.com, April 26, 2010.
12. Jay Greene, "Selling $8 Soap in an Era of Frugality", *BusinessWeek*, November 30, 2009, p. 66.
13. Peter R. Dickson and Alan G. Sawyer, "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers", *Journal of Marketing* 54 (July 1990), pp. 42–53. For a methodological qualification, however, see Hooman Estalami, Alfred Holden, and Donald R. Lehmann, "Macro-Economic Determinants of Consumer Price Knowledge: A Meta-Analysis of Four Decades of Research", *International Journal of Research in Marketing* 18 (December 2001), pp. 341–55.
14. For a comprehensive review, see Tridib Mazumdar, S. P. Raj, and Indrajit Sinha, "Reference Price Research: Review and Propositions", *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 84–102. For a different point of view, see Chris Janiszewski and Donald R. Lichtenstein, "A Range Theory Account of Price Perception", *Journal of Consumer Research* 25 (March 1999), pp. 353–68.
15. For a discussion of how "incidental" prices outside the category can serve as contextual reference prices, see Joseph C. Nunes and Peter Boatwright, "Incidental Prices and Their Effect on Willingness to Pay", *Journal of Marketing Research* 41 (November 2004), pp. 457–66.
16. K. N. Rajendran and Gerard J. Tellis, "Contextual and Temporal Components of Reference Price", *Journal of Marketing* 58 (January 1994), pp. 22–34; Gurumurthy Kalyanaram and Russell S. Winer, "Empirical Generalizations from Reference-Price Research", *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. G161–69. See also, Ritesh Saini, Raghunath Singh Rao, and Ashwani Monga, "Is the Deal Worth My Time? The Interactive Effect of Relative and Referent Thinking on Willingness to Seek a Bargain", *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 34–48.
17. Gurumurthy Kalyanaram and Russell S. Winer, "Empirical Generalizations from Reference-Price Research", *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 161–69.
18. Glenn E. Mayhew and Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Internal and External Reference-Price Effects Using Scanner Data", *Journal of Consumer Research* 19 (June 1992), pp. 62–70.
19. Robert Ziethammer, "Forward-Looking Buying in Online Auctions", *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 462–76.
20. John T. Gourville, "Pennies-a-Day: The Effect of Temporal Reframing on Transaction Evaluation", *Journal of Consumer Research* 24 (March 1998), pp. 395–408.
21. Gary M. Erickson and Johny K. Johansson, "The Role of Price in Multi-Attribute Product-Evaluations", *Journal of Consumer Research* 12 (September 1985), pp. 195–99.
22. Wilfred Amaldoss and Sanjay Jain, "Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects", *Journal of Marketing Research* 42 (February 2005); Angela Chao and Juliet B. Schor, "Empirical Tests of Status Consumption: Evidence from Women's Cosmetics", *Journal of Economic Psychology* 19 (January 1998), pp. 107–31.
23. Mark Stiving and Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data", *Journal of Consumer Research* 24 (June 1997), pp. 57–68.
24. Eric T. Anderson and Duncan Simester, "Effects of $9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments", *Quantitative Marketing and Economics* 1 (March 2003), pp. 93–110.
25. Eric Anderson and Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues", *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 96–103.
26. Robert M. Schindler and Patrick N. Kirby, "Patterns of Rightmost Digits Used in Advertised Prices: Implications for Nine-Ending Effects", *Journal of Consumer Research* 24 (September 1997), pp. 192–201.
27. Anderson and Simester, "Mind Your Pricing Cues", *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 96–103.
28. Ibid.
29. Daniel J. Howard and Roger A. Kerin, "Broadening the Scope of Reference-Price Advertising Research: A Field Study of Consumer Shopping Involvement", *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 185–204.
30. Robert C. Blattberg and Kenneth Wisniewski, "Price-Induced Patterns of Competition", *Marketing Science* 8 (Fall 1989), pp. 291–309; Katherine N. Lemon and Stephen M. Nowlis, "Developing Synergies between Promotions and Brands in Different Price-Quality Tiers," Journal of Marketing Research 39 (May 2002), pp. 171–85; but see also, Serdar Sayman, Stephen J. Hoch, and Jagmohan S.

Raju, "Positioning of Store Brands", *Marketing Science* 21 (Fall 2002), pp. 378–97.

31. Shantanu Dutta, Mark J. Zbaracki, and Mark Bergen, "Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective", Strategic Management Journal 24 (July 2003), pp. 615–30.
32. "To All iPhone Customers", *Apple Inc.*, www.apple.com/hotnews/openiphoneletter; Gary F. Gebhardt, "Price Skimming's Unintended Consequences", *Marketing Science Institute Working Paper Series*, MSI Report No. 09–109.
33. Michael Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).
34. Christopher Lawton, "A Liquor Maverick Shakes Up Industry with Pricey Brands", *Wall Street Journal*, May 21, 2003.
35. Timothy Aeppel, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules", *Wall Street Journal*, March 27, 2007.
36. Florian Zettelmeyer, Fiona Scott Morton, and Jorge Silva-Risso, "How the Internet Lowers Prices: Evidence from Matched Survey and Automobile Transaction Data", *Journal of Marketing Research* 43 (May 2006), pp. 168–81; Jeffrey R. Brown and Austan Goolsbee, "Does the Internet Make Markets More Competitive? Evidence from the Life Insurance Industry", *Journal of Political Economy* 110 (October 2002), pp. 481–507.
37. Joo Heon Park and Douglas L. MacLachlan, "Estimating Willingness to Pay with Exaggeration Bias-Corrected Contingent Valuation Method", *Marketing Science* 27 (July-August 2008), pp. 691–98.
38. Walter Baker, Mike Marn, and Craig Zawada, "Price Smarter on the Net", *Harvard Business Review*, February 2001, pp. 122–27.
39. Brian Bergstein, "The Price Is Right", *Associated Press*, April 29, 2007.
40. Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
41. For a summary of elasticity studies, see Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons, and Randall L. Schultz, *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis* (Boston: Kluwer, 1990), pp. 187–91.
42. Tammo H. A. Bijmolt, Harald J. Van Heerde, and Rik G. M. Pieters, "New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity", *Journal of Marketing Research* 42 (May 2005), pp. 141–56.
43. William W. Alberts, "The Experience Curve Doctrine Reconsidered", *Journal of Marketing* 53 (July 1989), pp. 36–49.
44. Michael Sivy, "Japan's Smart Secret Weapon", *Fortune*, August 12, 1991, p. 75.
45. Joseph Weber, "Over a Buck for Dinner? Outrageous", *BusinessWeek*, March 9, 2009, p. 57.
46. Reena Jane, "From India, the Latest Management Fad", *Bloomberg BusinessWeek*, December 14, 2009, p. 57; Julie Jargon, "General Mills Takes Several Steps to Combat High Commodity Costs", *Wall Street Journal*, September 20, 2007; Mina Kimes, "Cereal Cost Cutters", *Fortune*, November 10, 2008, p. 24.
47. Jack Ewing, "The Next Wal-Mart?" *BusinessWeek*, April 26, 2004, pp. 60–62; "German Discounter Aldi Aims to Profit from Belt-Tightening in US", *DW World.de*, www.dw-world.de, January 15, 2009; Aldi, www.aldi.com.
48. "Green Works Natural Cleaners and Sierra Club Celebrate Two Year Anniversary; Doubling of Natural Cleaning Category", *Green Works*, www.greenworkscleaners.com, June 28, 2010; "This or That? Clorox Greenworks Cleaning Up in the Market Tip of the Day", *Green Daily*, www.greendaily.com, January 24, 2009; "Annual GMA Award Recognizes Clorox and Kettle Foods for Innovation and Creativity", *GMA*, www.gmaonline.org/awardssurvey/cpg.cfm, August 5, 2008.
49. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy", *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 44–61.
50. Timothy Aeppel, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules", *Wall Street Journal*, March 27, 2007; Todd Shryock, "Parker Hannifin: Perpetual Motion", *Smart Business Cleveland*, October 1, 2005; Tom Brennan, "High-Tech Parker Hannifin?" *CNBC*, www.cnbc.com, April 29, 2008.
51. Bruce Einhorn, "Acer's Game-Changing PC Offensive", *BusinessWeek*, April 20, 2009, p. 65; Bruce Einhorn and Tim Culpan, "With Dell in the Dust, Acer Chases HP", *Bloomberg BusinessWeek*, March 8, 2010, pp. 58–59.
52. Tung-Zong Chang and Albert R. Wildt, "Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study", *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (Winter 1994), pp. 16–27. See also, G. Dean Kortge and Patrick A. Okonkwo, "Perceived Value Approach to Pricing", *Industrial Marketing Management* 22 (May 1993), pp. 133–40.
53. Michael Arndt, "PACCAR: Built for the Long-Haul", *BusinessWeek*, January 30, 2006; Jay Thompson, "The 2010 U.S. Diesel Engine Landscape—Paccar's Approach Will Be Most Changed Without Cat", *Gerson Lehrman Group*, www.glgroup.com; Angel Gonzales, "Paccar's Fuel-Saving Hybrid Truck Aimed at Nation's Distribution", *Seattle Times*, July 29, 2008; Paccar, www.paccar.com.
54. Anupam Mukerj, "Monsoon Marketing", *Fast Company*, April 2007, p. 22.
55. Marco Bertini and Luc Wathieu, "How to Stop Customers from Fixating on Price", *Harvard Business Review*, May 2010, pp. 85–91.
56. James C. Anderson, Dipak C. Jain, and Pradeep K. Chintagunta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study", *Journal of Business-to-Business Marketing* 1 (Spring 1993), pp. 3–29.
57. Bill Saporito, "Behind the Tumult at P&G", *Fortune*, March 7, 1994, pp. 74–82. For empirical analysis of its effects, see Kusim L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy", *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 44–61.
58. Laurie Burkitt, "Take It All Off", *Forbes*, March 29, 2010, p. 59; Dan Beucke, "A Blade Too Far", *BusinessWeek*, August 14, 2006; Jenn Abelson, "And Then There Were Five", *Boston Globe*, September 15, 2005; Jack Neff, "Six-Blade Blitz", *Advertising Age*, September 19, 2005, pp. 3, 53; Editorial, "Gillette Spends Smart on Fusion", *Advertising Age*, September 26, 2005, p. 24.
59. Elisabeth Sullivan, "Value Pricing", *Marketing News*, January 15, 2008, p. 08.
60. Stephen J. Hoch, Xavier Dreze, and Mary J. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic", *Journal of Marketing* 58 (October 1994), pp. 16–27; Rajiv Lai and R. Rao, "Supermarket Competition: The Case of Everyday Low Pricing", *Marketing Science* 16 (Winter 1997), pp. 60–80; Michael Tsiros and David M. Hardesty, "Ending a Price Promotion: Retracting

It in One Step or Phasing It Out Gradually", *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 49–64.

61. Joseph W. Alba, Carl F. Mela, Terence A. Shimp, and Joel E. Urbany, "The Effect of Discount Frequency and Depth on Consumer Price Judgments", *Journal of Consumer Research* 26 (September 1999), pp. 99–114; Paul B. Ellickson and Sanjog Misra, "Supermarket Pricing Strategies", *Marketing Science*, 27 (September-October 2008), pp. 811–28.
62. David Welch, "Haggling Starts to Go the Way of the Tail Fin", *BusinessWeek*, October 29, 2007, pp. 71–72.
63. Sean Gregory, "Dollar Stores: A Great Price for the Recession", *Time*, October 6, 2009; Robert Stammers, "Dollar Stores Defy Market", *Forbes.com*, March 5, 2009; John Dobosz, "Putting Family Dollar on the Shopping List," *Forbes*, August 23, 2006; Jeff Meyer, "The Mad Dash to the Dollar Shop", *Christian Science Monitor*, August 4, 2003, p. 13; "Low Prices, Treasure Hunts Build Dollar Empire", *DSN Retailing Today*, November 24, 2003, pp. 23–24.
64. Ethan Smith and Sara Silver, "To Protect Its Box-Office Turf, Ticketmaster Plays Rivals' Tune", *Wall Street Journal*, September 12, 2006.
65. "Royal Mail Drives Major Cost Savings through Free Markets", *Free Markets press release*, December 15, 2003.
66. Using expected profit for setting price makes sense for the seller that makes many bids. The seller who bids only occasionally or who needs a particular contract badly will not find it advantageous to use expected profit. This criterion does not distinguish between a $1,000 profit with a 0.10 probability and a $125 profit with a 0.80 probability. Yet the firm that wants to keep production going would prefer the second contract to the first.
67. Bernard Condon, "The Haggle Economy", *Forbes*, June 8, 2009, pp. 26–27; Sandy D. Jap, "The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 146–59; Sandy D. Jap, "An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions", *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 96–107.
68. Paul W. Farris and David J. Reibstein, "How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked", Harvard Business Review, November-December 1979, pp. 173–84. See also, Makoto Abe, "Price and Advertising Strategy of a National Brand against Its Private-Label Clone: A Signaling Game Approach", *Journal of Business Research* 33 (July 1995), pp. 241–50.
69. Eugene H. Fram and Michael S. McCarthy, "The True Price of Penalties", *Marketing Management*, October 1999, pp. 49–56.
70. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing", *Journal of Product and Brand Management* 10 (2001), pp. 141–57; Charles Fishman, "The Wal-Mart You Don't Know", *Fast Company*, December 2003, pp. 68–80.
71. P. N. Agarwala, *Countertrade: A Global Perspective* (New Delhi: Vikas, 1991); Michael Rowe, *Countertrade* (London: Euromoney Books, 1989); Christopher M. Korth, ed., *International Countertrade* (New York: Quorum Books, 1987).
72. For an interesting discussion of a quantity surcharge, see David E. Sprott, Kenneth C. Manning, and Anthony Miyazaki, "Grocery Price Settings and Quantity Surcharges", *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 34–46.
73. Michael V. Marn and Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit", *Harvard Business Review*, September-October 1992, pp. 84–94. See also, Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin, and Karen Gedenk, "Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands versus National-Brand Promotions", *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 71–89; Gerard J. Tellis, "Tackling the Retailer Decision Maze: Which Brands to Discount, How Much, When, and Why?" *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 271–99.
74. Michael J. Barone and Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response", *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 121–32.
75. Jay E. Klompmaker, William H. Rogers, and Anthony E. Nygren, "Value, Not Volume", *Marketing Management* (May-June 2003), pp. 45–48; Lands' End, www.landsend.com, June 23, 2010.
76. Peter Burrows and Olga Kharif, "Can AT&T Tame the iHogs", *Bloomberg BusinessWeek*, December 28, 2009 and January 4, 2010, pp. 21–22.
77. Ramarao Deesiraju and Steven M. Shugan, "Strategic Service Pricing and Yield Management", *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 44–56; Robert E. Weigand, "Yield Management: Filling Buckets, Papering the House", *Business Horizons* 42 (September-October 1999), pp. 55–64.
78. Charles Fishman, "Which Price Is Right?" *Fast Company*, March 2003, pp. 92–102; Bob Tedeschi, "E-Commerce Report", *New York Times*, September 2, 2002; Faith Keenan, "The Price Is Really Right", *BusinessWeek*, March 31, 2003, pp. 62–67; Peter Coy, "The Power of Smart Pricing", *BusinessWeek*, April 10, 2000, pp. 160–64. For a review of some seminal work linking pricing decisions with operational insights, see Moritz Fleischmann, Joseph M. Hall, and David F. Pyke, "Research Brief: Smart Pricing", *MIT Sloan Management Review* (Winter 2004), pp. 9–13.
79. Mike France, "Does Predatory Pricing Make Microsoft a Predator?" *BusinessWeek*, November 23, 1998, pp. 130–32. Also see Joseph P. Guiltinan and Gregory T. Gundlack, "Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis", *Journal of Advertising* 60 (July 1996), pp. 87–102.
80. For more information on specific types of price discrimination that are illegal, see Henry Cheeseman, *Business Law*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
81. Bob Donath, "Dispel Major Myths about Pricing", *Marketing News*, February 3, 2003, p. 10. For an interesting historical account, see Meghan R. Busse, Duncan I. Simester, Florian Zettelmeyer, "The Best Price You'll Ever Get': The 2005 Employee Discount Pricing Promotions, in the U.S. Automobile Industry", *Marketing Science* 29 (March-April 2010), pp. 268–90.
82. Harald J. Van Heerde, Els Gijsbrechts, and Koen Pauwels, "Winners and Losers in a Major Price War", *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 499–518.
83. For a classic review, see Kent B. Monroe, "Buyers' Subjective Perceptions of Price", *Journal of Marketing Research* 10 (February 1973), pp. 70–80. See also, Z. John Zhang, Fred Feinberg, and Aradhna Krishna, "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions", *Journal of Marketing Research* 39 (August 2002), pp. 277–91.
84. Margaret C. Campbell, "Perceptions of Pricing Unfairness: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 187–99.
85. Lan Xia, Kent B. Monroe, and Jennifer L. Cox, "The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions", *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 1–15; Eric T. Anderson and Duncan Simester, "Does Demand Fall when Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Larger Sizes", *Marketing Science* 27 (May-June 2008), pp. 492–500.

86. Eric Mitchell, "How Not to Raise Prices", *Small Business Reports*, November 1990, pp. 64–67.
87. Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals", *Harvard Business Review* (December 2006): 104–12. See also Michael F. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980); Adrian Ryans, *Beating Low Cost Competition: How Premium Brands Can Respond to Cut-Price Rivals* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2008); Jack Neff, "How the Discounters Hurt Themsleves", *Advertising Age*, December 10, 2007, p. 12.

Глава 15

1. Gloria Goodale, "Netflix: From Movies in the Mall to Movies on Demand?" *Christian Science Monitor*, September 1, 2006, p. 11; Timothy J. Mullaney, "The Mail Order House That Clobbered Blockbuster", *Business Week*, June 5, 2006, pp. 56–57; Jefferson Graham, "Netflix Is Still Renting Strong", *USA Today*, July 1, 2009, p. 2B; Ronald Grover, Adam Satariano, and Ari Levy, "Honest, Hollywood, Netflix Is Your Friend", *Bloomberg Business Week*, January 11, 2010, pp. 54–55; Michael V. Copeland, "Tapping Tech's Beautiful Minds", *Fortune*, October 12, 2009, pp. 35–36; Clive Thompson, "If You Liked This, Sure to Love That", *New York Times*, November 21, 2008; Jessica Mintz, "Redbox Machines Take on Netflix's Red Envelope", *USA Today*, June 22, 2009; Michael Kraus, "How Redbox Is Changing Retail", *Marketing News*, November 15, 2009, p. 23.
2. Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
3. Louis W. Stern and Barton A. Weitz, "The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities", *Long Range Planning* 30 (December 1997), pp. 823–29.
4. For an insightful summary of academic research, see Erin Anderson and Anne T. Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2001), pp. 223–47. See also, Gary L. Frazier, "Organizing and Managing Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 27 (Spring 1999), pp. 226–40.
5. Kerry Capell, "Thinking Simple at Philips", *Business Week*, December 11, 2006, p. 50; Royal Philips Electronics Annual Report, 2009; "Philips-Unfulfilled", *Brandchannei.com*, June 20, 2005; Jennifer L. Schenker, "Fine-Tuning a uzzy Image", *TIMEeurope.com*, Spring 2002.
6. Sarah E. Needleman, "Dial-a-Mattress Retailer Blames Troubles on Stores, Executive Team", *Wall Street Journal*, July 14, 2009, p. B1.
7. Martin Wildberger, "Multichannel Business Basics for Successful E-Commerce", *Electronic Commerce News*, September 16, 2002, p. 1; Matthew Haeberle, "REI Overhauls Its E-Commerce", *Chain Store Age*, January 2003, p. 64.
8. Chekitan S. Dev and Don E. Schultz, "In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century", *Marketing Management* 14 (January-February 2005).
9. www.oracle.com, December 09, 2010.
10. www.apple.com, December 09, 2010.
11. Robert Shaw and Philip Kotler, "Rethinking the Chain", *Marketing Management* (July/August 2009), pp. 18–23.
12. AnneT. Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2001), pp. 223–47.
13. For additional information on backward channels, see Marianne Jahre, "Household Waste Collection as a Reverse Channel: A Theoretical Perspective", *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 25 (1995), pp. 39–55; Terrance L. Pohlen and M. Theodore Farris II, "Reverse Logistics in Plastics Recycling", *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 22 (1992), pp. 35–37.
14. Greenopolis, www.greenopolis.com, December 09, 2010.
15. William M. Bulkeley, "Kodak Revamps Wal-Mart Kiosks", *Wall Street Journal*, September 6, 2006, p. B2; Faith Keenan, "Big Yellow's Digital Dilemma", *Business Week*, March 24, 2003, pp. 80–81.
16. www.clevelandclinic.org, December 09, 2010; Geoff Colvin, "The Cleveland Clinic's Delos Cosgrove", *Fortune*, March 1, 2010, pp. 38–45.
17. Asim Ansari, Carl F. Mela, and Scott A. Neslin, "Customer Channel Migration", *Journal of Marketing Research* 45 (February 2008), pp. 60–76; Jacquelyn S. Thomas and Ursula Y. Sullivan, "Managing Marketing Communications", *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 239–51; Sridhar Balasubramanian, Rajagopal Raghunathan, and Vijay Mahajan, "Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice", *Journal of Interactive Marketing* 19 (Spring 2005), pp. 12–30; Edward J. Fox, Alan L. Montgomery, and Leonard M. Lodish, "Consumer Shopping and Spending across Retail Formats", *Journal of Business* 77 (April 2004), pp. S25–S60.
18. Peter Child, Suzanne Heywood, and Michael Kilger, "Do Retail Brands Travel?" *McKinsey Quarterly* (January 2002), pp. 11–13. For another taxonomy of shoppers, see also Paul F. Nunes and Frank V. Cespedes, "The Customer Has Escaped", *Harvard Business Review*, November 2003, pp. 96–105.
19. John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears", *Fortune*, November 24, 2003, pp. 158–66. See also, Michael Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).
20. Susan Broniarczyk, "Product Assortment", Curtis Haugtvedt, Paul Herr, and Frank Kardes, eds., *Handbook of Consumer Psychology*, (New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), pp. 755–79; Alexander Chernev and Ryan Hamilton, "Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers", Journal of Marketing Research 46 (June 2009), pp. 410–20; Richard A. Briesch, Pradeep K. Chintagunta, and Edward J. Fox, "How Does Assortment Affect Grocery Store Choice", *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 176–89.
21. Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
22. Louis P. Bucklin, A *Theory of Distribution Channel Structure* (Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966).
23. Katrijn Gielens and Marnik G. Dekimpe, "The Entry Strategies Retail Firms into Transition Economies", *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 196–212.
24. Alex Frankel, "Magic Shop", *Fast Company*, November 2007, pp. 45–49; "Apple Reports Fourth Quarter Results", www.apple.com, October 19, 2009; Jerry Useem, "Simply Irresistible", *Fortune*, March 19, 2007, pp. 107–12; Nick Wingfield, "How Apple's Store Strategy Beat the Odds", *Wall Street Journal*, May 17, 2006; Alice Z. Cuneo, "Apple Transcends as Lifestyle Brand", *Advertising Age*, June 15,

2003, pp. S2, S6; Tobi Elkin, "Apple Gambles with Retail Plan", *Advertising Age*, June 24, 2001.
25. Allison Enright, "Shed New Light", *Marketing News*, May 1, 2006, pp. 9–10.
26. "Exclusives Becoming a Common Practice", *DSN Retailing Today*, February 9, 2004, pp. 38, 44.
27. "Trouser Suit", *Economist*, November 24, 2001, p. 56.
28. www.stihlusa.com/corporate/corporate_facts.html.
29. "Nike Says No to Blue-Light Specials", *Fortune*, May 4, 2005.
30. Robert K. Heady, "Online Bank Offers Best Rates", *South Florida Sun-Sentinel*, November 22, 2004.
31. Anderson and Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 223–47; Michaela Draganska, Daniel Klapper, and Sofia B.Villa-Boas, "A Larger Slice or a Larger Pie? An Empirical Investigation of Bargaining Power in the Distribution Channel", *Marketing Science* 29 (January-February 2010), pp. 57–74.
32. These bases of power were identified in John R. P. French and Bertram Raven, "The Bases of Social Power", Dorwin Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959), pp. 150–67.
33. Joydeep Srivastava and Dipankar Chakravarti, "Channel Negotiations with Information Asymmetries: Contingent Influences of Communication and Trustworthiness Reputations", *Journal of Marketing Research* 46 (August 2009), pp. 557–72.
34. Daniel Corsten and Nirmalya Kumar, "Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption", *Journal of Marketing* (July 2005), pp. 80–94; for some related research, see Ashwin W. Joshi, "Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control", *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 133–50.
35. Russ Mitchell, "Can Dell Save Dell?" Conde Nast Portfolio, July 2008, pp. 84–90; Cliff Edwards, "Dell's Do-Over", *BusinessWeek*, October 26, 2009, pp. 37–40; Christopher Helman, "The Second Coming", *Forbes*, December 10, 2007, pp. 79–86; David Whitford, "Uh... Maybe I Should Drive", *Fortune*, April 30, 2007, pp. 125–28; Louise Lee, "It's Dell vs. the Dell Way", *BusinessWeek*, March 6, 2006, pp. 61–62; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box", *Fortune*, September 18, 2006, pp. 70–78; Nanette Byrnes, Peter Burrows, and Louise Lee, "Dark Days at Dell", *BusinessWeek*, September 4, 2006, pp. 27–30; Elizabeth Corcoran, "A Bad Spell for Dell", *Forbes*, June 19, 2006, pp. 44–46.
36. For a detailed case study example, see Jennifer Shang, Tuba Pinar Yildrim, Pandu Tadikamalla, Vikas Mittal, and Lawrence Brown, "Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness", *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 146–63.
37. Xinlei Chen, George John, and Om Narasimhan, "Assessing the Consequences of a Channel Switch", *Marketing Science* 27 (May-June 2008), pp. 398–416.
38. Thomas H. Davenport and Jeanne G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
39. Junhong Chu, Pradeep K. Chintagunta, and Naufel J. Vilcassim, "Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry", *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 29–41.
40. Bruce Einhorn, "China: Where Retail Dinosaurs Are Thriving", *Bloomberg BusinessWeek*, February 1 and 8, p. 64.
41. "Unshackling the Chain Stores", *Economist*, May 31, pp. 69–70.
42. Richard Gibson, "U.S. Franchises Find Opportunities to Grow Abroad", *Wall Street Journal*, August 11, 2009, p. B5.
43. "Crossroads", *Economist*, March 17, 2007, pp. 71–72; "Shopped Around", *Economist*, October 18, 2008, p. 74; Carol Matlack, "A French Wal-Mart's Global Blitz", *BusinessWeek*, December 21, 2009, pp. 64–65.
44. Michael Arndt, "Urban Outfitters Grow-Slow Strategy", *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, p. 56; Michael Arndt, "How to Play It: Apparel Makers", *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010, p. 61.
45. Matthew Boyle and Michael V. Copeland, "Tesco Reinvents the 7-Eleven", *Fortune*, November 26, p. 34.
46. Jenifer Reingold, "The British (Retail) Invasion", *Fortune*, July 7, 2008, pp. 132–38; Ruth La Ferla, "But Will It Play in Manhattan", *New York Times*, June 21, 2006; Damien Reece, "Topshop's Injection of True Brit Stirs Up the Big Apple", *Daily Telegraph*, April 2, 2009.
47. Stefan Wuyts, Stefan Stremersch, Christophe Van Den Bulte, and Philip Hans Franses, "Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective", *Journal of Marketing Research* 41 (November 2004), pp. 479–87.
48. Russell Johnston and Paul R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, July-August 1988, pp. 94–101. See also, Arnt Bovik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships", *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64; Judy A. Siguaw, Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker, "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distribution Perspective", *Journal of Marketing* 62 (July 1998), pp. 99–111; Narakesari Narayandas and Manohar U. Kalwani, "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing* 59 (January 1995), pp. 1–16.
49. Raji Srinivasan, "Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains", *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 120–35.
50. www.citizensbank.com, December 09, 2010.
51. www.disney.com, December 09, 2010; Joyceann Cooney, "Mooney's Kingdom", *License*, October 1, 2006.
52. Coach Inc. Form 10-K filed with SEC on August 19, 2009.
53. Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, and Nalini Ravishanker, "Multichannel Shopping: Causes and Consequences", *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 114–32.
54. Based on Rowland T. Moriarty and Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*; November-December 1990, pp. 146–55.
55. Susan Casey, "Eminence Green", *Fortune*, April 2, 2007, pp. 64–70.
56. Barbara Darow, "Oracle's New Partner Path", *CRN*, August 21, 2006, p. 4.
57. Anne Coughlan and Louis Stern, "Marketing Channel Design and Management", Dawn lacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 247–69.
58. Nirmalya Kumar, "Some Tips on Channel Management", *rediff.com*, July 1, 2005.
59. Matthew Boyle, "Brand Killers", *Fortune*, August 11, 2003, pp. 51–56; for an opposing view, see Anthony J. Dukes, Esther Gal-Or, and Kannan Srinivasan, "Channel

Bargaining with Retailer Asymmetry", *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 84–97.

60. Jerry Useem, Julie Schlosser, and Helen Kim, "One Nation under Wal-Mart", *Fortune* (Europe), March 3, 2003.
61. Sreekumar R. Bhaskaran and Stephen M. Gilbert, "Implications of Channel Structure for Leasing or Selling Durable Goods", *Marketing Science* 28 (September-October 2009), pp. 918–34.
62. For an example of when conflict can be viewed as helpful, see Anil Arya and Brian Mittendorf, "Benefits of Channel Discord in the Sale of Durable Goods", *Marketing Science* 25 (January-February 2006), pp. 91–96; and Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict", *CMO Magazine*, October 2004.
63. This section draws on Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary, Marketing Channels, Chapter 9. See also, Jonathan D. Hibbard, Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern, "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 45–61; Kersi D. Antia and Gary L. Frazier, "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships", *Journal of Marketing* 65 (October 2001), pp. 67–81; James R. Brown, Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee, "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficiency of Alternative Governance Mechanisms", *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 51–65; Alberto Sa Vinhas and Erin Anderson, "How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels", *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005), pp. 507–15.
64. Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict", *CMO Magazine*, October 2004.
65. Andrew Kaplan, "All Together Now?" *Beverage World*, March 2007, pp. 14–16.
66. Christina Passriello, "Fashionably Late? Designer Brands Are Starting to Embrace E-Commerce", *Wall Street Journal*, May 19, 2006.
67. Greg Johnson, "Gray Wail: Southern California Companies Are among the Many Upscale Manufacturers Voicing Their Displeasure about Middlemen Delivering Their Goods into the Hands of Unauthorized Discount Retailers", *Los Angeles Times*, March 30, 1997. Also see Paul R. Messinger and Chakravarthi Narasimhan, "Has Power Shifted in the Grocery Channel?" *Marketing Science* 14 (Spring 1995), pp. 189–223.
68. Joel C. Collier and Carol C. Bienstock, "How Do Customers Judge Quality in an E-tailer", *MIT Sloan Management Review* (Fall 2006), pp. 35–40.
69. Coremetrics Benchmark December US Retail, www.coremetrics.com/downloads/coremetrics-benchmark-industry-report-2008-12-us.pdf.
70. Jeff Borden, "The Right Tools", *Marketing News*, April 15, 2008, pp. 19–21.
71. Alexis K. J. Barlow, Noreen Q. Siddiqui, and Mike Mannion, "Development in Information and Communication Technologies for Retail Marketing Channels", *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (March 2004), pp. 157–63; G&J Electronic Media Services, *7th Wave of the GfK-Online-Monitor* (Hamburg: GfK Press, 2001).
72. Martin Holzwarth, Chris Janiszewski, and Marcus M. Newmann, "The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior", *Journal of Marketing* 70, (October 2006), pp. 19–36.
73. Ann E. Schlosser, Tiffany Barnett White, and Susan M. Lloyd, "Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions", *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 133–48.
74. Ronald Abler, John S. Adams, and Peter Gould, *Spatial Organizations: The Geographer's View of the World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1971), pp. 531–32.
75. "China's Pied Piper", *Economist*, September 23, 2006, p. 80; Alibaba.com, www.alibaba.com, December 09, 2010; Garry Barker, "The Treasure Keeps Coming for Alibaba", *The Age*, October 27, 2009; Jessica Vascellaro, "Alibaba.com Plans U.S Push", *Wall Street Journal*, August 7, 2009; Bruce Einhorn, "At Alibaba, Investors Come Last", *Business Week*, August 17, 2009, p. 50.
76. For an in-depth academic examination, see John G. Lynch Jr. and Dan Ariely, "Wine Online: Search Costs and Competition on Price, Quality, and Distribution", *Marketing Science* 19 (Winter 2000), pp. 83–103.
77. Andrea Chang, "Retailers Fuse Stores with E-Commerce", *Los Angeles Times*, June 27, 2010.
78. Anjali Cordeiro, "Procter & Gamble Sees Aisle Expansion on the Web", *Wall Street Journal*, September 2, 2009, p. B6A; Anjali Cordeiro and Ellen Byron, "Procter & Gamble to Test Online Store to Study Buying Habits", *Wall Street Journal*, January 15, 2010.
79. Xubing Zhang, "Retailer's Multichannel and Price Advertising Strategies", *Marketing Science* 28 (November-December 2009), pp. 1080–94.
80. Susan Fournier and Lara Lee, "Getting Brand Communities Right", *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 105–11; "New Harley Davidson Accessory and Clothing Store", *PRLog*, July 21, 2009; Bob Tedeshi, "How Harley Revved Online Sales", *Business 2.0*, December 2002–January 2003, pp. 44; John W. Schouten, and James H. McAlexander, "Market Impact of a Consumption Subculture: The Harley-Davidson Mystique", Gary J. Bamossy and W. Fred van Raaij, eds., *European Advances in Consumer Research* (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1993), pp. 389–93.
81. Nanette Byrnes, "More Clicks at the Bricks", *Business Week*, December 17, 2007, pp. 50–51.
82. Douglas Lamont, *Conquering the Wireless World: The Age of M-Commerce* (New York: John Wiley & Sons, 2001); Herbjorn Nysveen, Per E. Pedersen, Helge Thorbjornsen, and Pierre Berthon, "Mobilizing the Brand: The Effects of Mobile Services on Brand Relationships and Main Channel Use", *Journal of Service Research* 7 (2005), pp. 257–76; Venkatesh Shankar and Sridhar Balasubramanian, "Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis", *Journal of Interactive Marketing* 23 (2009), pp. 118–29; Venkatesh Shankar, Alladi Venkatesh, Charles Hofacker, and Prasad Naik, "Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues", special issue, *Journal of Interactive Marketing*, co-editors Venkatesh Shankar and Manjit Yadav, forthcoming.
83. "The Mobile Internet Report", *Morgan Stanley*, www.morganstanley.com, May 7, 2010.
84. Adam Cahill, Lars Albright, and Carl Howe, "Mobile Advertising and Branding", session as part of the Britt Technology Impact Series, Tuck School of Business, Dartmouth College, March 31, 2010; Alexandre Mars, "Importing Mobile Marketing Tools", *Brandweek*, February 15, 2010, p. 17.
85. Reena Jana, "Retailers Are Learning to Love Smartphones", *Business Week*, October 26, 2009.
86. Nanette Byrnes, "More Clicks at the Bricks", *Business Week*, December 17, 2007, pp. 50–51.

87. Dan Butcher, "Dunkin' Donuts Sweetens Dunkin' Run Campaign with Mobile", *Mobile Marketer*, June 23, 2009; "Dunkin' Donuts Unveils 'Dunkin' Run' Technology to make Group Orders Faster, Easier and More Fun", *Dunkin' Donuts*, press release, June 22, www.dunkindonuts.com; Rich Mathieson, "Mobile Marketing: Dunkin' Donuts Serves SMS", *Chief Marketer*, July 19, 2006.

Глава 16

1. Helen Coster, "A Step Ahead", *Forbes*, June 2, 2008, pp. 78–80; Paula Andruss, "Delivering Wow Through Service", *Marketing News*, October 15, 2008, p. 10; Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It", *Fortune*, February 2, 2009, pp. 55–60; Brian Morrissey, "Amazon to Buy Zappos", *Adweek*, July 22, 2009; Christopher Palmeri, "Now For Sale, the Zappos Culture", *Bloomberg Business-Week*, January 11, p. 57.
2. Karsten Hansen and Vishal Singh, "Market Structure Across Retail Formats", *Marketing Science* 28 (July-August 2009), pp. 656–73.
3. "US Retail E-Commerce Down 3% in Q4, Up Just 6% in 2008", *Retailer Daily*, February 12, 2009.
4. Richard Gibson, "Even 'Copycat' Businesses Require Creativity and Flexibility", *Wall Street Journal Online*, March 2004; Entrepreneur, www.entrepreneur.com, December 09, 2010.
5. Raymund Flandez, "New Franchise Idea: Fewer Rules, More Difference", *Wall Street Journal*, September 18, p. B4.
6. Jena McGregor, "The Hard Sell", *BusinessWeek*, October 26, 2009, pp. 43–45.
7. Joseph Pereira and Ann Zimmerman, "For Toys "R" Us, Holidays Are Open and Shut", *Wall Street Journal*, September 15, 2009, p. B8.
8. Eric Newman, "Retail Design for 2008: Thinking Outside the Box", *Brandweek*, December 17, 2007, p. 26.
9. Scott Cendrowski, "Extreme Retailing", *Fortune*, March 31, 2008, p. 14.
10. Cheryl Lu-Lien Tan, "Hot Kohl's", *Wall Street Journal*, April 16, 2007.
11. "Reinventing the Store—the Future of Retailing", *Economist*, November 22, 2003, pp. 65–68.
12. Matthew Boyle, "IBM Goes Shopping", *Fortune*, November 27, 2006, pp. 77–78; Todd Wasserman, "The Store of the Future", *Brandweek*, December 17, pp. 23–25; Emma Ritch, "Supermarkets Go Digital", *San Jose Business Journal*, April 11, 2008; Tim Dickey, "Electronic Shelf Labels", *Retail Technology Trends*, February 26, 2010.
13. Michael C. Bellas, "Shopper Marketing's Instant Impact", *Beverage World*, November 2007, p. 18; Richard Westlund, "Bringing Brands to Life: The Power of In-Store Marketing", *Special Advertising Supplement to Adweek*, January 2010.
14. Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and Scott H. Young, "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase", *Journal of Marketing Research* 73 (November 2009), pp. 1–17.
15. Anthony Dukes and Yunchuan Liu, "In-Store Media and Distribution Channel Coordination", *Marketing Science*, 29 (January-February 2010), pp. 94–107.
16. Michael Freedman, "The Eyes Have It", *Forbes*, September 4, 2006, p. 70.
17. Amy Merrick, "Asking 'What Would Ann Do?'" *Wall Street Journal*, September 15, 2006.
18. Charles Fishman, "The Anarchist's Cookbook", *Fast Company*, July 2004, pp. 70–78; "Whole Foods Market 2009 Annual Report", *Whole Foods Market*, www.wholefoodsmarket.com/company/pdfs/ ar09.pdf.
19. Ann Zimmerman and Kris Hudson, "Chasing Upscale Customers Tarnishes Mass-Market Jeweler", *Wall Street Journal*, June 26, 2006; Kris Hudson, "Signet Sparkles with Jewelry Strategy", *Wall Street Journal*, June 26, 2006.
20. " JCPenney Transforms Catalog Strategy to Better Serve Customer Preferences", *BusinessWire*, November 18, 2009; Robert Berner, "JCPenney Gets the Net", *BusinessWeek*, May 7, 2007, p. 70; Robert Berner, "Penney: Back in Fashion", *BusinessWeek*, January 9, 2006, pp. 82–84.
21. Louise Lee, "Catalogs, Catalogs, Everywhere", *BusinessWeek*, December 4, 2006, pp. 32–34; Michael J. Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003); "Victoria's Secret", Case #6-0014, Center for Digital Strategies, Tuck School of Business, Dartmouth College, 2002; www.biz.yahoo.com, December 09, 2010.
22. Jessi Hempel, "Urban Outfitters, Fashion Victim", *BusinessWeek*, July 17, 2006, p. 60.
23. Robert Berner, "To Lure Teenager Mall Rats, You Need the Right Cheese", *BusinessWeek*, June 7, 2004, pp. 96–101; Aeropostale, www.aeropostale.com, December 09, 2010; Jeanine Poggi, "Best in Class: Price Is Right at Aeropostale", TheStreet, www.thestreet.com/story/10514026/best-in-class-price-is-right-at-aeropostale.html, June 16, 2009; "Aeropostale, Inc. Seeks New Faces for Fall Ad Campaign with 'Real Teens 2010' Contest", *PR Newswire*, March 15, 2010.
24. Robert Berner, "Chanel's American in Paris", *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 70–71.
25. Mark Tatge, "Fun & Games", *Forbes*, January 12, 2004, pp. 138–44.
26. Vanessa O'Connell, "Reversing Field, Macy's Goes Local", *Wall Street Journal*, April 21, 2008.
27. Diane Anderson, "RFID Technology Getting Static in New Hampshire", *Brandweek*, January 23, 2006, p. 13; Mary Catherine O'Conner, "Gillette Fuses RFID with Product Launch", *RFID Journal*, March 27, 2006; "The End of Privacy?" *Consumer Reports*, June 2006, pp. 33–40; Erick Schonfeld, "Tagged for Growth", *Business 2.0*, December 2006, pp. 58–61; "Radio Silence", *Economist*, June 9, 2007, pp. 20–21; Todd Lewan, "The Chipping of America", *Associated Press*, July 29, 2007.
28. Uta Werner, John McDermott, and Greg Rotz, "Retailers at the Crossroads: How to Develop Profitable New Growth Strategies", *Journal of Business Strategy* 25 (2004), pp. 10–17.
29. "Trader Joe's Named a Breakaway Brand for 2009", *Supermarket Industry News*, August 17, 2009; Christopher Palmeri. "Trader Joe's Recipe for Success", *BusinessWeek*, February 21, 2008; Deborah Orr, "The Cheap Gourmet", *Forbes*, April 10, 2006, pp. 76–77; Amy Wu, "A Specialty Food Store with a Discount Attitude", *New York Times*, July 27, 2003.
30. Venkatesh Shankar and Ruth N. Bolton, "An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy", *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 28–49.
31. www.target.com, December 09, 2010; Ann Zimmerman, "Staying on Target", *Wall Street Journal*, May 7, 2007; Mya Frazier, "The Latest European Import: Fast Fashion", *Advertising Age*, January 9, 2006, p. 6; Julie Schlosser, "How Target Does It", *Fortune*, October 18, 2004, p. 100; Michelle

Conlin, "Look Who's Stalking Walmart", *BusinessWeek*, December 7, 2009, pp. 30–36.

32. Duncan Simester, "Signaling Price Image Using Advertised Prices", *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 166–88; see also, Jiwoong Shin, "The Role of Selling Costs in Signaling Price Image", *Journal of Marketing Research* 42 (August 2005), pp. 305–12.
33. Frank Feather, *The Future Consumer* (Toronto: Warwick Publishing, 1994), p. 171. Also see David R. Bell and James M. Lattin, "Shopping Behavior and Consumer Preference for Retail Price Format: Why 'Large Basket' Shoppers Prefer EDLP", *Marketing Science* 17 (Spring 1998), pp. 66–68; Stephen J. Hoch, Xavier Dreeze, and Mary E. Purk, "EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic", *Journal of Marketing* 58 (October 1994), pp. 1–15.
34. Sarah Fister Gale, "The Bookstore Battle", *Workforce Management* (January 2004), pp. 51–53.
35. Constance L. Hays, "Retailers Seeking to Lure Customers with Service", *New York Times*, December 1, 2003.
36. Amy Gillentine, "Marketing Groups Ignore Women at Their Own Peril", *Colorado Springs Business Journal*, January 20, 2006; Mary Lou Quinlan, "Women Aren't Buying It", *Brandweek*, June 2, 2003, pp. 20–22.
37. Cecile B. Corral, "Profits Pinched, Kohl's Eyes Market Share", *Home Textiles Today*, February 27, 2009; Ilaina Jones, "Kohl's Looking at Spots in Manhattan", *Reuters*, August 19, 2009; Cametta Coleman, "Kohl's Retail Racetrack", *Wall Street Journal*, March 1, 2000.
38. Mindy Fetterman and Jayne O'Donnell, "Just Browsing at the Mall? That's What You Think", *USA Today*, September 1, 2006.
39. "Reinventing the Store", *Economist*, November 22, 2003, pp. 65–68; Moira Cotlier, "Census Releases First E-Commerce Report", *Catalog Age*, May 1, 2001; Associated Press, "Online Sales Boomed at End of 2000", *Star-Tribune of Twin Cities*, February 17, 2001; Kenneth T. Rosen and Amanda L. Howard, "E-Tail: Gold Rush or Fool's Gold?" *California Management Review*, April 1, 2000, pp. 72–100.
40. Velitchka D. Kaltcheva and Barton Weitz, "When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?" *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 107–18.
41. For more discussion, see Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing* (Winter 1973-1974), pp. 48–64. Also see B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
42. Jeff Cioletti, "Super Marketing", *Beverage World* (November 2006), pp. 60–61.
43. Ben Paynter, "Happy Hour", *Fast Company*, March 2010), p. 34; Jessi Hempel, "Social Media Meets Retailing", *Fortune*, March 22, 2010, p. 30.
44. Carol Tice, "Anchors Away: Department Stores Lose Role at Malls", *Puget Sound Business Journal*, February 13, 2004, p. 1.
45. www.plma.com, April 3, 2010; Emily Bryson York, "Don't Blame Private Label Gains on the Recession", *Advertising Age*, April 21, 2009.
46. Kusum Ailawadi and Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share", *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 147–65.
47. For a detailed analysis of contemporary research on private labels, see Michael R. Hyman, Dennis A. Kopf, and Dongdae Lee, "Review of Literature—Future Research Suggestions: Private Label Brands: Benefits, Success Factors, and Future Research", *Journal of Brand Management* 17 (March 2010), pp. 368–89. See also, Kusum Ailawadi, Bari Harlam, Jacques Cesar, and David Trounce, "Retailer Promotion Profitability: The Role of Promotion, Brand, Category, and Market Characteristics", *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 518–35; Kusum Ailawadi, Koen Pauwels, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Private Label Use and Store Loyalty", *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 19–30.
48. Natasha Singer, "Drug Firms Apply Brand to Generics", *New York Times*, February 16, 2010; Casey Feldman, "Generic Drug Superstars", *Fortune*, August 5, 2009; Mina Kimes, "Teva: The King of Generic Drugs", *Fortune*, August 5, 2009; Jeanne Whalen, "Betting $10 Billion on Generics, Novartis Seeks to Inject Growth", *Wall Street Journal*, May 4, 2006.
49. Michael Felding, "No Longer Plain, Simple", *Marketing News*, May 15, 2006, pp. 11–13; Rob Walker, "Shelf Improvement", *New York Times*, May 7, 2006.
50. Sonia Reyes, "Saving Private Labels", *Brandweek*, May 8, 2006, pp. 30–34; Andrew Martin, "Store Brands Lift Grocers in Troubled Times", *New York Times*, December 13, 2008.
51. Jim Chrizan, "Loblaw's Reverses Private Label Trend", *Packaging World*, January 22, 2010; "Loblaw Launches a New Line of Discount Store Brands", *Store Brand Decisions*, February 16, 2010; John J. Pierce, "Private Label Stimulus", *Private Label*, March/April 2009.
52. Brett Nelson, "Stuck in the Middle", *Forbes*, August 15, p. 88; "Arrow Investor Fact Sheet 2009," Arrow, www.arrow.com.
53. James A. Narus and James C. Anderson, "Contributing as a istributor to Partnerships with Manufacturers", *Business Horizons* (September-October 1987). Also see Hlavecek and McCuistion, "Industrial Distributors—When, Who, and How", pp. 96–101.
54. www.grainger.com/Grainger/wwg/start.shtml, May 8, 2010; Sean Callahan, "Close-up with Deb Oler, VP-Grainger Industrial Supply Brand, W.W. Grainger", *BtoB*, March 3, 2010; Ian Heller, "The Secret of Being Grainger", www.ezine-articles.com, April 30, 2010.
55. "Who Has The Top Consumer Goods Industry Supply Chains for 2008?" *Supply Chain News*, December 17, 2008; "Who Has The Top Retail Industry Supply Chains for 2008?" *Supply Chain News*, January 5, 2009.
56. Johnson & Johnson 2007 Sustainability Report; talk by panelist Chris Hacker, "Production Innovation and Supply Chains: Creating Value for the Next Generation", *Business and Society Conference*, Tuck School of Business at Dartmouth College, January 15, 2009.
57. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997); Robert Shaw and Philip Kotler, "Rethinking the Chain: Making Marketing Leaner, Faster, and Better", *Marketing Management* (July/August 2009), pp. 18–23.
58. "Shrink Rapped", *Economist*, May 17, 2008, p. 80.
59. "U.S. Logistics Cost 10% of GDP", *Logistics Today*, June 26, 2008.
60. Pete Engardio, "Lean and Mean Gets Extreme", *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, pp. 60–62; Traci Gregory, "ConMed Takes Lean Approach", *Central New York Business Journal*, May 22, 2009.
61. Daisuke Wakabayashi, "How Lean Manufacturing Can Backfire", *Wall Street Journal*, January 30, 2010; for some additional discussion of the downside of lean manufacturing, see Brian Hindo, "At 3M, A Struggle between Efficiency and Creativity", *BusinessWeek*, June 11, 2007.
62. The optimal order quantity is given by the formula $Q^* = 2DS/IC$, where D = annual demand, S = cost to place one order, and I = annual carrying cost per unit. Known as the

economic-order quantity formula, it assumes a constant ordering cost, a constant cost of carrying an additional unit in inventory, a known demand, and no quantity discounts. For further reading on this subject, see Richard J. Tersine, Principles of Inventory and Materials Management, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994).

63. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997), pp. 122–23.
64. "Shining Examples", *Economist: A Survey of Logistics*, June 17, 2006, pp. 4–6.
65. Renee DeGross, "Retailers Try eBay Overstocks, Returns for Sale Online", *Atlanta Journal-Constitution*, April 10, 2004.
66. Chuck Salter, "Savvy, with Hints of Guile and Resourcefulness", *Fast Company*, February 2007, p. 50; Heather Mcpherson, "Lots to Like about This Concept: As a Wine Negociant, Cameron Hughes Can Offer Premium Wines at Affordable Prices", *Knight Ridder Tribune Business News*, February 21, 2007, p. 1; Phaedrea Hise and Joanne Chen, "Sleeping with the Boss", *Forbes Small Business*, February 2008, pp. 68–78; Maureen Farrell, "Wine Workout", *Forbes*, March 30, 2009, pp. 64–65.
67. "Manufacturing Complexity", *Economist: A Survey of Logistics*, June 17, 2006, pp. 6–9.
68. Perry A. Trunick, "Nailing a Niche in Logistics", *Logistics Today*, March 4, 2008.

Глава 17

1. Ken Romanzi, "Reintroducing the Cranberry to America!" Talk at the Tuck School of Business at Dartmouth", January 7, 2010; "Breakaway Brands: Ocean Spray Tells It Straight from the Bog", *MediaPost*, October 9, 2006; Francis J. Kelly III and Barry Silverstein, *The Breakaway Brand* (New York: McGraw-Hill, 2005).
2. Xueming Luo and Naveen Donthu, "Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value", *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 70–91.
3. Margaret Coker, "Dubai Pulls Out the Stops—for Naming Metro Stations, Lines Offered as Vehicles", *Wall Street Journal*, August 8, 2008; Linda Childers, "Can't-Escape TV", *Fast Company*, July/August 2008, p. 46; Louise Story, "Anywhere the Eye Can See, It's Likely to See an Ad", *New York Times*, January 15, 2007; Laura Petrecca, "Product Placement—You Can't Escape It", *USA Today*, October 11, 2006.
4. Burt Helm, "Attention-Deficit Advertising", *Business Week*, May 5, 2008, p. 50; "Motorola's 'Say Goodbye' Campaign at Hong Kong Airport", *MobiAD News*, February 20, 2008.
5. Vanessa L. Facenda, "Kimberly-Clark's Paper Trail Leads to Creative Marketing", *Brandweek*, January 14, p. 11.
6. Stuart Elliott, "Covering Many Bases for a Brand of Blue Jeans", *New York Times*, August 13, 2009; Giselle Tsirulnik, "Gap Finds Right Fit with Mobile for New Jeans Campaign", *Mobile Marketer*, October 5, 2009; "Gap Introduces America's Best-Fitting Premium Jeans", *PRNewswire*, August 13, 2009; Jean-Claude Larreche, "Gap Lacked Momentum, So Rightly Cut TV", *Advertising Age*, June 23, 2008, p. 26.
7. Some of these definitions are adapted from Peter D. Bennett, ed., *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995).
8. Tom Duncan and Sandra Moriarty, "How Integrated Marketing Communication's 'Touch Points' Can Operationalize the Service-Dominant Logic", Robert Lusch and Stephen L. Vargo, eds., *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006); Tom Duncan, *Principles of Advertising and IMC*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005).
9. Noreen O'Leary, "Mint's Fresh Approach: Marketing on $700 a Year", *Brandweek*, October 12, 2009, p. 4; Coloribus Global Advertising Archive, www.coloribus.com, December 09, 2010.
10. Theresa Howard, "Multiplatform Ads Clean Up at Cannes", *USA Today*, June 29, 2009, p. 3B; Kate Nettleton, "Tribal DDB Amsterdam's 'Carousel' for Philips Scoops Cannes Lions 2009 Film Grand Prix", *Campaign*, June 29, 2009; Daniel Farey-Jones, "Philips Promotes Home Cinema Range with Online Film Premiere", *Campaign*, February 18, 2010.
11. For an alternate communications model developed specifically for advertising communications, see Barbara B. Stern, "A Revised Communication Model for Advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message, and the Recipient", *Journal of Advertising* (June 1994), pp. 5–15. For some additional perspectives, see Tom Duncan and Sandra E. Morarity, "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 1–13.
12. Demetrios Vakratsas and Tim Ambler, "How Advertising Works: What Do We Really Know?" *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 26–43.
13. This section is based on the excellent text, John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997).
14. "GE Gets Smart with Energy Awareness", *Special Advertising Section to Adweek and Brandweek*, October 14, 2009; "GE Plucks an Online Winner with Smart Grid", *Special Advertising Section to Adweek and Brandweek*, October 14, 2009; "Smart Grid", *GE*, http://ge.ecomagination.com/smartgrid; "Augmented Reality: Real Meets Virtual", *BizTechTalk*, February 25, 2009.
15. James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 2001).
16. John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997).
17. James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 2001).
18. Ayn E. Crowley and Wayne D. Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion", *Journal of Consumer Research* 20 (March 1994), pp. 561–74.
19. C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine, and F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949); Crowley and Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion." For an alternative viewpoint, see George E. Belch, "The Effects of Message Modality on One- and Two-Sided Advertising Messages", Richard P. Bagozzi and Alice M. Tybout, eds., *Advances in Consumer Research* (Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1983), pp. 21–26.
20. Curtis P. Haugtvedt and Duane T. Wegener, "Message Order Effects in Persuasion: An Attitude Strength Perspective", *Journal of Consumer Research* 21 (June 1994), pp. 205–18; H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant, and Sunil Erevelles, "Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude", *Journal of Consumer Research* 21 (December 1994), pp. 481–90.
21. Sternthal and Craig, *Consumer Behavior*, pp. 282–84. Sternthal and Craig, *Consumer Behavior: An Information Processing Perspective* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982), pp. 282–84.

22. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
23. Some recent research on humor in advertising, for example, includes: Haseeb Shabbir and Des Thwaites, "The Use of Humor to Mask Deceptive Advertising: It's No Laughing Matter", *Journal of Advertising* 36 (Summer 2007), pp. 75–85; Thomas W. Cline and James J. Kellaris, "The Influence of Humor Strength and Humor Message Relatedness on Ad Memorability: A Dual Process Model", *Journal of Advertising* 36 (Spring 2007), pp. 55–67; H. Shanker Krishnan and Dipankar Chakravarti, "A Process Analysis of the Effects of Humorous Advertising Executions on Brand Claims Memory", *Journal of Consumer Psychology* 13 (2003), pp. 230–45.
24. "Follies", *Advertising Age*, December 14, 2009, p. 20.
25. Rik Pieters and Michel Wedel, "Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects", *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 36–50.
26. Herbert C. Kelman and Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (July 1953), pp. 327–35.
27. David J. Moore, John C. Mowen, and Richard Reardon, "Multiple Sources in Advertising Appeals: When Product Endorsers Are Paid by the Advertising Sponsor", *Journal of the Academy of Marketing Science* 13 (Summer 1994), pp. 234–43.
28. C. E. Osgood and P. H. Tannenbaum, "The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change", *Psychological Review* 62 (January 1955), pp. 42–55.
29. Brian Morrissey, "Traditional Ads Yield Social Traction", *Adweek*, May 16, 2010.
30. "Face-to-Face Report", *American Business Media*, January 2010; "John Deere Face-to-Face Campaign Races Past Competition", *Special Advertising Section to Adweek and Brandweek*, October 14, 2009; Gyro HSR, www.gyrohsr.com.
31. Suzanne Vranca, "New to the TV Lineup: A Flat-Panel Teaser LG Uses Ruse of Show to Market Its Screen", *Wall Street Journal*, April 29, 2008.
32. Adapted from G. Maxwell Ule, "A Media Plan for 'Sputnik' Cigarettes", *How to Plan Media Strategy* (American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention), pp. 41–52.
33. Thomas C. Kinnear, Kenneth L. Bernhardt, and Kathleen A. Krentler, *Principles of Marketing*, 6th ed. (New York: HarperCollins, 1995).
34. K. Sridhar Moorthy and Scott A. Hawkins, "Advertising Repetition and Quality Perceptions", *Journal of Business Research* 58 (March 2005), pp. 354–60; Amna Kirmani and Akshay R. Rao, "No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality", *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 66–79; Amna Kirmani, "The Effect of Perceived Advertising Costs on Brand Perceptions", *Journal of Consumer Research* 17 (September 17, 1990), pp. 160–71; Amna Kirmani and Peter Wright, "Money Talks: Perceived Advertising Expense and Expected Product Quality", *Journal of Consumer Research* 16 (December 1989), pp. 344–53.
35. Demetrios Vakratsas and Tim Ambler, "How Advertising Works: What Do We Really Know?" *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 26–43.
36. Levitt, *Industrial Purchasing Behavior: A Study in Communication Effects* (Boston, MA: Harvard University Division of Research, 1965).
37. "Let's Build a Smarter Planet", *Effie Worldwide*, www.effie.orgA/vinners/showcase/2010/; "IBM Smarter Planet Campaign from Ogilvy & Mather Wins Global Effie", *PRNewswire*, June 9, 2010; Jeffrey M. O'Brien, "IBM's Grand Plan to Save the Planet", *Fortune*, April 21, 2009.
38. Prasad A. Naik and Kalyan Raman, "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications", *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 75–88. See also, Prasad A. Naik, Kalyan Raman, and Russell S. Winer, "Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects", *Marketing Science* 24 (January 2005), pp. 25–34.
39. Scott Neslin, Sales Promotion, *MSI Relevant Knowledge Series* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2002).
40. Markus Pfeiffer and Markus Zinnbauer, "Can Old Media Enhance New Media?" *Journal of Advertising Research* (March 2010), pp. 42–49.
41. Ellen Neuborne, "Ads That Actually Sell Stuff", *Business 2.0*, June 2004, p. 78.
42. Sreedhar Madhavaram, Vishag Badrinarayanan, and Robert E. McDonald, "Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy", *Journal of Advertising* 34 (Winter 2005), pp. 69–80; Mike Reid, Sandra Luxton, and Felix Mavondo, "The Relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation", *Journal of Advertising* 34 (Winter 2005), pp. 11–23.
43. Don E. Schultz and Heidi Schultz, IMC, *The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns* (New York: McGraw-Hill, 2003); Don E. Shultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992).
44. Bruce Horovitz, "Super Bowl Marketers Go All Out to Create Hype, Online Buzz", *USA Today*, February 8, 2010.

Глава 18

1. Dan Sewall, "Old Spice Rolls Out New Ads", *Associated Press*, July 1, 2010; Adam Tschorn, "Old Spice Ad Connects Women to Male Brand with a Wink", *Los Angeles Times*, March 6, 2010; Mary Elizabeth Williams, "Take That, Super Bowl", *Salon.com*, www.salon.com, February 22, 2010.
2. Paul F. Nunes and Jeffrey Merrihue, "The Continuing Power of Mass Advertising", *Sloan Management Review* (Winter 2007), pp. 63–69.
3. Jack Neff, "'Broken' Ad Model Holds Big Advantages for P&G", *Advertising Age*, March 5, 2007.
4. Russell H. Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (New York: Association of National Advertisers, 1961).
5. Wilfred Amaldoss and Chuan He, "Product Variety, Informative Advertising, and Price Competition", *Journal of Marketing Research* 47 (February 2010), pp. 146–56.
6. Dale Buss, "OnStar First Aid", *Brandchannel*, www.brandchannel.com, February 15, 2010; "OnStar Expands TV Campaign Ads Based on Real-Life Stories", *Road & Travel Magazine*, November 5, 2003.
7. "Responses to Comparative Advertising", *Journal of Consumer Research* 32 (March 2006), pp. 530–40; Dhruv Grewal, Sukumar Kavanoor, and James Barnes, "Comparative versus Noncomparative Advertising: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing* 61 (October

1997), pp. 1–15; Randall L. Rose, Paul W. Miniard, Michael J. Barone, Kenneth C. Manning, and Brian D. Till, "When Persuasion Goes Undetected: The Case of Comparative Advertising", *Journal of Marketing Research* 30 (August 1993), pp. 315–30.

8. Rajesh Chandy, Gerard J. Tellis, Debbie MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets", *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001); Gerard J. Tellis, Rajesh Chandy, and Pattana Thaivanich, "Decomposing the Effects of Direct Advertising: Which Brand Works, When, Where, and How Long?" *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 32–46; Peter J. Danaher, Andre Bonfrer, and Sanjay Dhar, "The Effect of Competitive Advertising", *Journal of Marketing Research* 45 (April 2008), pp. 211–25; Donald E. Schultz, Dennis Martin, and William P. Brown, Strategic Advertising Campaigns (Chicago: Crain Books, 1984), pp. 192–97.
9. Demetrios Vakratsas, Fred M. Feinberg, Frank M. Bass, and Gurumurthy Kalyanaram, "The Shape of Advertising Response Functions Revisited: A Model of Dynamic Probabilistic Thresholds", *Marketing Science* 23, (Winter 2004), pp. 109–19; for an excellent review, see Greg Allenby and Dominique Hanssens, "Advertising Response", Marketing Science Institute, *Special Report*, No. 05-200, 2005.
10. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real-World Split Cable T.V. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.
11. Greg Allenby and Dominique Hanssens, "Advertising Response", Marketing Science Institute, *Special Report*, No. 05-200, 2005; Jack Neff, "TV Doesn't Sell Package Goods", *Advertising Age*, May 24, 2004, pp. 1, 30.
12. Cleve Langton, "Searching for the Holy Global Ad Grail", *Brandweek*, June 5, 2006, p. 16.
13. Jeff Manning, "Got Milk?" *Associations Now*, July 1, 2006, pp. 56–61; Jeff Manning and Kevin Lane Keller, "Making Advertising Work: How Got Milk? Marketing Stopped a 20-Year Sales Decline", *Marketing Management* (January-February 2003); Jeff Manning, Got Milk? *The Book* (New York: Prima Lifestyles, 1999).
14. Eric Pfanner, "When Consumers Help, Ads Are Free", *New York Times*, June 22, 2009, p. B6; Elisabeth Sullivan, "H. J. Heinz: Consumers Sit in the Director's Chair for Viral Effort", *Marketing News*, February 10, 2008, p. 10; Louise Story, "The High Price of Creating Free Ads", *New York Times*, May 26, 2007; Laura Petrecca, "Madison Avenue Wants You! (or at Least Your Videos)", *USA Today*, June 21, 2007; Eric Pfanner, "Leave It to the Professionals? Hey, Let Consumers Make Their Own Ads", *New York Times*, August 4, 2006.
15. Ruth Lamperd, "Vegemite Product Renamed Vegemite Cheesybite after iSnack 2.0 was Dumped", *Herald Sun*, October 7, 2009; "Follies", *Advertising Age*, December 14, 2009, p. 20.
16. Daniel P. Amos, "How I Did It: Aflac's CEO Explains How He Fell for the Duck", *Harvard Business Review*, January-February 2010; Stuart Elliott, "Not Daffy or Donald, But Still Aflac's Rising Star", *New York Times*, April 22, 2009; Kathleen Sampey, "Q&A: Aflac CMO Herbert", *Adweek*, October 16, 2006; Ron Insana, "Insurance Business Just Ducky for AFLAC", *USA Today*, July 5, 2005; Chad Bray, "If It Quacks, It May Be an Insurance Ad", *Wall Street Journal*, April 2, 2003; Stuart Elliott, "Why a Duck? Because It Sells Insurance", *New York Times*, June 24, 2002.
17. "Scarborough Writes a Refreshing Headline for the Newspaper Industry: Three-Quarters of Adults Are Reading Newspapers, in Print or Online," Scarborough Research, www.scarborough.com; Joseph Plambeck, "Newspaper Circulation Falls Nearly 9%", *New York Times*, April 26, 2010.
18. Jeremy Mullman, "Breaking with Bottle Fires Up Absolut Sales", *Advertising Age*, February 18, 2008; Andrew McMains, "'Absolut World' Debuts", *Adweek*, April 27, 2007; Stuart Elliott, "In an 'Absolut World,' a Vodka Could Use the Same Ads for More than 25 Years", *New York Times*, April 27, 2007; Theresa Howard, "Absolut Gets into Spirit of Name Play with New Ads," USA Today, January 16, 2006.
19. "The Infinite Dial 2009", *Arbitron*, April 2009.
20. "Motel 6 Ad Earns Grand Prize at Radio Mercury Awards", Motel 6, www.motel6.com, July 1, 2009; "Motel 6 Receives Hermes and Silver GALAXY Awards for 2002 Advertising Campaigns", *Business Editors*/Travel Writers, *Business Wire*, November 22, 2002.
21. Kim Bartel Sheehan, *Controversies in Contemporary Advertising* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2003).
22. Sarah Hills, "McNeil and Sugar Association Settle Splenda Dispute", *Food Navigator-usa.com*, www.foodnavigator-usa.com, November 18, 2008; James P. Miller, "Bitter Sweets Fight Ended", *Chicago Tribune*, May 12, 2007; Avery Johnson, "How Sweet It Isn't: Maker of Equal Says Ads for J&J's Splenda Misled; Chemistry Lesson for Jurors", *Wall Street Journal*, April 6, 2007. For a discussion of the possible role of corrective advertising, see Peter Darke, Laurence Ashworth, and Robin J. B. Ritchie, "Damage from Corrective Advertising: Causes and Cures", *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 81–97.
23. For further reading, see Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western, 1995).
24. Jim Kavanagh, "Ad Council Gets Creative to Get Your Attention", *CNN*, www.cnn.com, September 2, 2009.
25. Schultz et al., *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, September 1994), p. 340.
26. Prashant Malaviya, "The Moderating Influence of Advertising Context on Ad Repetition Effects: The Role of Amount and Type of Elaboration", *Journal of Consumer Research* 34 (June 2007), pp. 32–40.
27. Elena Malykhina, "GEICO Poses 'Rhetorical Questions'", *Brandweek*, December 28, 2009; Adam Armbruster, "GEICO Takes Varied Roads to Consumers", *Television Week*, March 12, 2007, p. 10; Rob Walker, "Pop-Culture Evolution", *New York Times Magazine*, April 15, 2007; Yahoo Finance, http://biz.yahoo.eom/ic/10/10616.html.
28. Sam Jaffe, "Easy Riders", *American Demographics*, March 2004, pp. 20–23.
29. Max Chafkin, "Ads and Atmospherics", *Inc.*, February 2007.
30. Stephanie Clifford, "Billboards That Look Back", *New York Times*, May 31, 2008.
31. Abbey Klaassen and Andrew Hampp, "Inside Outdoor's Digital Makeover", *Advertising Age: Creativity*, June 14, 2010, p. 5.
32. Ibid.
33. Jon Fine, "Where Are Advertisers? At the Movies", *BusinessWeek*, May 25, 2009, pp. 65–66; "Advertisers Go Outside to Play", *AdweekMedia*, March 9, 2009, p. 1; Zack O'Malley Greenburg, "Take Your Brand for a Ride", *Forbes*, March 2, 2009, p. 67.

34. Jeff Pelline, "New Commercial Twist in Corporate Restrooms", *San Francisco Chronicle*, October 6, 1986.
35. Brian Steinberg and Suzanne Vranica, "Prime-Time TV's New Guest Stars: Products", *Wall Street Journal*, January 13, 2004; Michael A. Wiles and Anna Danielova, "The Worth of Product Placement in Successful Films: An Event Study Analysis", *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 44–63; Siva K. Balasubramanian, James Karrh, and Hemant Patwardhan, "Audience Response to Product Placements: An Integrative Framework and Future Research Agenda", *Journal of Advertising* 35 (2006), pp. 115–41; Cristel A. Russell and Barbara Stern, "Consumers, Characters, and Products: A Balance Model of Sitcom Product Placement Effects", *Journal of Advertising* 35 (2006), pp. 7–18; Cristel A. Russell and Michael Belch, "A Managerial Investigation into the Product Placement Industry", *Journal of Advertising Research* 45 (2005), pp. 73–92.
36. Stephanie Clifford, "Product Placements Acquire a Life of Their Own on Shows", *New York Times*, July 14, 2008; "FCC Opens Inquiry into Stealthy TV Product Placement", *Associated Press*, June 26, 2008; Chris Reidy, "Staples Gets an Office Encore", *Boston Globe*, November 4, 2006; James L. Johnston, "Branded Entertainment: The Old Is New Again and More Complicated Than Ever," *Journal of Sponsorship* 2 (February 2009), pp. 170–75.
37. Popai, www.popai.com, accessed August 22, 2010.
38. Ram Bezawada, S. Balachander, P. K. Kannan, and Venkatesh Shankar, "Cross-Category Effects of Aisle and Display Placements: A Spatial Modeling Approach and Insights", *Journal of Marketing* 73 (May 2009), pp. 99–117; Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and Scott H. Young, "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase", *Journal of Marketing* 73 (November 2009), pp. 1–17.
39. Bill Yackey, "Walmart Reveals 18-Month Results for SMART Network", *Digital Signage Today*, February 23, 2010; Mark Friedman, "Walmart's New In-Store Ads Turning Heads", *Arkansas Business*, September 22, 2008; Laura Petrecca, "Wal-Mart TV Sells Marketers Flexibility", *USA Today*, March 29, 2007.
40. Daniel Terdiman, "McDonald's Is Lead Sponsor of Olympics-Themed ARG, 'The Lost Ring'", *CNETNews*, March 6, 2008; Stephanie Clifford, "An Online Game So Mysterious Its Famous Sponsor Is Hidden", *New York Times*, April 1, 2008; Ben Arnoldy, "Wisdom of the Crowd Triumphs in Alternate Reality Games", *Christian Science Monitor*, March 26, 2008.
41. Brian Steinberg, "'Sunday Night Football' Remains Costliest TV Show", *Advertising Age*, October 26, 2009.
42. "4A's Television Production Cost Survey", *4A's*, www.aaaa.org, December 15, 2009.
43. For more on other media context effects, see Michael A. Kamins, Lawrence J. Marks, and Deborah Skinner, "Television Commercial Evaluation in the Context of Program-Induced Mood: Congruency versus Consistency Effects", *Journal of Advertising*, June 1991, pp. 1–14; see also, Jing Wang and Bobby J. Calder, "Media Transportation and Advertising", *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 151–62.
44. Kenneth R. Lord, Myung-Soo Lee, and Paul L. Sauer, "Program Context Antecedents of Attitude toward Radio Commercials", *Journal of the Academy of Marketing Science* 13 (Winter 1994), pp. 3–15; Kenneth R. Lord and Robert E. Burnkrant, "Attention versus Distraction: The Interactive Effect of Program Involvement and Attentional Devices on Commercial Processing", *Journal of Advertising* (March 1993), pp. 47–60.
45. Roland T. Rust, *Advertising Media Models: A Practical Guide* (Lexington, MA: Lexington Books, 1986).
46. Hani I. Mesak, "An Aggregate Advertising Pulsing Model with Wearout Effects", *Marketing Science* 11 (Summer 1992), pp. 310–26; Fred M. Feinberg, "Pulsing Policies for Aggregate Advertising Models", *Marketing Science* 11 (Summer 1992), pp. 221–34.
47. David B. Montgomery and Alvin J. Silk, "Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures", *Management Science* (June 1972), pp. 485–501; Kristian S. Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effect* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1964), p. 87.
48. Gerard J. Tellis, Rajesh K. Chandy, and Pattana Thaivanich, "Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising", *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 32–46; Ajay Kalra and Ronald C. Goodstein, "The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price Sensitivity", *Journal of Marketing Research* (May 1998), pp. 210–24; Anil Kaul and Dick R. Wittink, "Empirical Generalizations about the Impact of Advertising on Price Sensitivity and Price", *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. G151–60; David Walker and Tony M. Dubitsky, "Why Liking Matters", *Journal of Advertising Research*, May-June 1994, pp. 9–18; Abhilasha Mehta, "How Advertising Response Modeling (ARM) Can Increase Ad Effectiveness", *Journal of Advertising Research* (May-June 1994), pp. 62–74; John Deighton, Caroline Henderson, and Scott Neslin, "The Effects of Advertising on Brand Switching and Repeat Purchasing", *Journal of Marketing Research* 31 (February 1994), pp. 28–43; Karin Holstius, "Sales Response to Advertising", *International Journal of Advertising* 9 (September 1990), pp. 38–56.
49. Nigel Hollis, "The Future of Tracking Studies", *Admap*, October 2004, pp. 151–53.
50. From Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990). This text provides a detailed, analytical treatment of sales promotion. An comprehensive review of academic work on sales promotions can be found in Scott Neslin, "Sales Promotion", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage", pp. 310–38.
51. Kusum Ailawadi, Karen Gedenk, and Scott A. Neslin, "Heterogeneity and Purchase Event Feedback in Choice Models: An Empirical Analysis with Implications for Model Building", *International Journal of Research in Marketing* 16 (September 1999), pp. 177–98. See also, Kusum L. Ailawadi, Karen Gedenk, Christian Lutzky, and Scott A. Neslin, "Decomposition of the Sales Impact of Promotion-Induced Stockpiling", *Journal of Marketing Research* 44 (August 2007); Eric T. Anderson and Duncan Simester, "The Long-Run Effects of Promotion Depth on New versus Established Customers: Three Field Studies", *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 4–20; Luc Wathieu, A. V. Muthukrishnan, and Bart J. Bronnenberg. "The Asymmetric Effect of Discount Retraction on Subsequent Choice", *Journal of Consumer Research* 31 (December 2004), pp. 652–65; Praveen Kopalle, Carl F. Mela, and Lawrence Marsh, "The Dynamic Effect of Discounting on Sales: Empirical Analysis and Normative Pricing Implications", *Marketing Science* 18 (Summer 1999), pp. 317–32.
52. Harald J. Van Heerde, Sachin Gupta, and Dick Wittink, "Is 75% of the Sales Promotion Bump Due to Brand

Switching? No, Only 33% Is", *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 481–91; Harald J. Van Heerde, Peter S. H. Leeflang, and Dick R. Wittink, "The Estimation of Pre- and Postpromotion Dips with Store-Level Scanner Data", *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 383–95.

53. For a good summary of the research on whether promotion erodes the consumer franchise of leading brands, see Blattberg and Neslin, "Sales Promotion: The Long and Short of it", *Marketing Letters* 1 (December 2004); See also, "Stephanie Rosenbloom, "In Recession, Even the Holdouts Use Coupons", *New York Times*, September 24, 2009. For a related topic, see Michael J. Barone and Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response", *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 121–32.
54. Robert George Brown, "Sales Response to Promotions and Advertising", *Journal of Advertising Research* (August 1974), pp. 36–37. Also see Kamel Jedidi, Carl F. Mela, and Sunil Gupta, "Managing Advertising and Promotion for Long-Run Profitability", *Marketing Science* 18 (Winter 1999), pp. 1–22; Carl F. Mela, Sunil Gupta, and Donald R. Lehmann, "The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice", *Journal of Marketing Research* 34 (May 1997), pp. 248–61; Purushottam Papatla and Lakshman Krishnamurti, "Measuring the Dynamic Effects of Promotions on Brand Choice", *Journal of Marketing Research* 33 (February 1996), pp. 20–35.
55. "2010 REGGIE Awards Shopper Marketing: P&G Gain—Project Gainiac", *Promotion Marketing Association*, www.pmalink.org.
56. Magid M. Abraham and Leonard M. Lodish, "Getting the Most out of Advertising and Promotion", *Harvard Business Review*; May-June 1990, pp. 50–60. See also, Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Dominique Hanssens, and Marnik Dekimpe, "Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both?" *Management Science* 50 (May 2004), pp. 617–29.
57. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable TV. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.
58. Rebecca J. Slotegraaf and Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions", *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 293–306.
59. For a model for setting sales promotions objectives, see David B. Jones, "Setting Promotional Goals: A Communications Relationship Model", *Journal of Consumer Marketing* 11 (1994), pp. 38–49.
60. Kusum L. Ailawadi, Bari A. Harlam, Jacques Cesar, and David Trounce, "Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics", *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 518–36.
61. Emily Bryson York and Natalie Zmuda, "Sampling: The New Mass Media", *Advertising Age*, May 12, 2008, pp. 3, 56.
62. Sarah Skidmore, "Coupons Evolve for the Digital Age", *Associated Press*, August 30, 2009; "20 Most Popular Comparison Shopping Websites", *eBizMBA*, www.ebizmba.com, June 2010.
63. Miguel Gomez, Vithala Rao, and Edward McLaughlin, "Empirical Analysis of Budget and Allocation of Trade Promotions in the U.S. Supermarket Industry", *Journal of Marketing Research* 44 (August 2007); Norris Bruce, Preyas S. Desai, and Richard Staelin, "The Better They Are, the More They Give: Trade Promotions of Consumer Durables", *Journal of Marketing Research* 42 (February 2005), pp. 54–66.
64. Kusum L. Ailawadi and Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store Brand Share", *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 147–66; Kusum L. Ailawadi, "The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned?" *Journal of Retailing* 77 (Fall 2001), pp. 299–318; Paul W. Farris and Kusum L. Ailawadi, "Retail Power: Monster or Mouse?" *Journal of Retailing* (Winter 1992), pp. 351–69; Koen Pauwels, "How Retailer and Competitor Decisions Drive the Long-Term Effectiveness of Manufacturer Promotions", *Journal of Retailing* 83 (2007), pp. 364–90.
65. James Bandler, "The Shadowy Business of Diversion", *Fortune*, August 17, 2009, p. 65; Rajiv Lai, John Little, and J. M. Vilas-Boas, "A Theory of Forward Buying, Merchandising, and Trade Deals", *Marketing Science* 15 (Winter 1996), pp. 21–37.
66. IBIS World USA, www.ibisworld.com; Noah Lim, Michael J. Ahearne, and Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?" *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 356–71.
67. "Kraft's Oreo Takes Super Reggie," Promo, March 12, 2009; Elaine Wong, "How Kraft's Double Stuf Oreo Launch Trumped Expectations", *Brandweek*, August 31, 2009; "Oreo Double Stuf Racing League (DSRL)", *Promotion Marketing Association*, www.pmalink.org.
68. Kurt H. Schaffir and H. George Trenten, *Marketing Information Systems* (New York: AMACOM, 1973), p. 81.
69. Joe A. Dodson, Alice M. Tybout, and Brian Sternthal, "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching", *Journal of Marketing Research* 15 (February 1978), pp. 72–81.
70. IEG Sponsorship Report, as quoted in "Sponsorship Spending Revised, Growth Cut in Half: IEG", *Promo*, June 18, 2009.
71. Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing* (Winter 1973–1974), pp. 48–64.
72. Kathleen Kerwin, "When the Factory Is a Theme Park", *BusinessWeek*, May 3, 2004, p. 94; Vanessa O'Connell, "'You-Are-There' Advertising", *Wall Street Journal*, August 5, 2002.
73. Jeff Borden, "Tornado: Experiential Marketing Takes the Industry by Storm in 2008", *Marketing News*, January 15, 2008, pp. 23–26.
74. Michael Schmelling, "Creative Mischief", *Fast Company*, November 2008, pp. 134–38; "GE Profile Inflatable Product Replicas Hit Times Square", *Landmark Creations*, www.landmarkcreations.com; Laurie Sullivan, "GE Ads Show How to Lighten the Laundry Load", *Marketing Daily*, August 27, 2008.
75. "Personal Care Marketers: Who Does What", *IEG Sponsorship Report*, April 16, 2007, p. 4.
76. Bettina Cornwell, Michael S. Humphreys, Angela M. Maguire, Clinton S. Weeks, and Cassandra Tellegen, "Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory", *Journal of Consumer Research* 33 (December 2006), pp. 312–21.
77. Hilary Cassidy, "So You Want to Be an Olympic Sponsor?" *Brandweek*, November 7, 2005, pp. 24–28.
78. "Brands Suit Up for 'Iron Man 2'", *Adweek*, May 14, 2010.

79. "BB&T Continues Sponsorship with Clint Bowyer, Richard Childress Racing", *SceneDaily*, January 14, 2010; "BB&T Puts Name on New Winston-Salem Ballpark", *Winston-Salem Journal*, February 24, 2010; "Bank's New Department, Deals Reflect Elevated Sponsorship Status", *IEG Sponsorship Report*, April 16, 2007, pp. 1, 8.
80. The Association of National Advertisers has a useful source: *Event Marketing: A Management Guide*, which is available at www.ana.net/bookstore.
81. T. Bettina Cornwell, Clinton S. Weeks, and Donald P. Roy, "Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box," Journal of Advertising 34 (Summer 2005).
82. Constantine von Hoffman, "Buying Up the Bleachers", *Brandweek*, February 19, 2007, pp. 18–21.
83. William L. Shankin and John Kuzma, "Buying That Sporting Image", *Marketing Management* (Spring 1992), p. 65.
84. B. Joseph Pine and James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999).
85. "2006 Experiential Marketing Study", *Jack Morton*, www.jackmorton.com.
86. "Do We Have a Story for You!" *Economist*, January 21, pp. 57–58; Al Ries and Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (New York: HarperCollins, 2002).
87. "PRWeek Campaign of the Year", *PRWeek*, March 5, 2009; "Man Lives in IKEA", *Ketchum*, www.ketchum.com; "Man Lives in NYC IKEA Store", *Associated Press*, January 8, 2008.
88. "Ketchum and Dreyer's Win PRWeek Campaign of the Year Award", *PRNewswire*, March 12, 2010; "Dreyer's Slow Churned Dishes Out a Taste of Recovery with the Debut of 'Red, White and No More Blues' Flavor", PRNewswire, June 23, 2009; "Beat the Blues with a Taste of Recovery", *CLIO 2010*, www.clioawards.com.
89. Arthur M. Merims, "Marketing's Stepchild: Product Publicity", *Harvard Business Review*, November-December 1972, pp. 111–12. Also see Katherine D. Paine, "There Is a Method for Measuring PR", *Marketing News, November* 6, 1987, p. 5.

Глава 19

1. Elaine Wong, "Pepsi's Refresh Project Drives Social Buzz", *Brandweek*, June 9, 2010; Stuart Elliott, "Pepsi Invites the Public to Do Good", *New York Times*, February 1, 2010; Suzanne Vranica, "Pepsi Benches Its Drinks", *Wall Street Journal*, December 17, 2009.
2. The terms *direct-order marketing* and *direct- relationship marketing* were suggested as subsets of direct marketing by Stan Rapp and Tom Collins in *The Great Marketing Turnaround* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).
3. Ran Kivetz and Itamar Simonson, "The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs", *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 454–67; Ran Kivetz and Itamar Simonson, "Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences toward Frequency Program Rewards", *Journal of Marketing Research* 39 (May 2002), pp. 155–70.
4. www.the-dma.org homepage.
5. L.L. Bean, www.llbean.com.
6. Stan Rapp and Thomas L. Collins, *Maximarketing* (New York: McGraw-Hill, 1987).
7. www.dma-echo.org;www.yellowtreehouse.co.nz; www.ameawards.com.
8. "DMA Releases 2010 Response Rate Trend Report", *Direct Marketing Association*, www.the-dma.org, June 15, 2010.
9. Bob Stone and Ron Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007).
10. Edward L. Nash, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2000).
11. The *average customer longevity* (*N*) is related to the *customer retention rate* (*CR*). Suppose the company retains 80 percent of its customers each year. Then the average customer longevity is given by: $N = 1/(1 - CR) = 1/.2 = 5$ years.
12. "MCM 100," *Multi Channel Merchant*, www.multichannelmerchant.com, July 2009.
13. "Industry Overview: Internet and Catalog Retailers", *Hoovers*, www.hoovers.com, accessed August 22, 2010.
14. "Biennial Report to Congress: Pursuant to the Do Not Call Registry Fee Extension Act of 2007", *Federal Trade Commission*, www.ftc.gov, December 2009.
15. Charles Duhigg, "Telemarketing Thieves Sharpen Their Focus on the Elderly", *New York Times*, May 20, 2007.
16. Tony Case, "Growing Up", *Interactive Quarterly*, April 19, 2004, pp. 32–34.
17. For example, see Andre Bonfrer and Xavier Dreze, "Real-Time Evaluation of E-mail Campaign Performance", *Marketing Science* 28 (March-April 2009), pp. 251–63.
18. Kenneth C. Wilbur and Yi Zhu, "Click Fraud", *Marketing Science* 28 (March-April 2009), pp. 293–308.
19. Ellen Byron, "Estee Lauder Tests Web-Ad Waters", *Wall Street Journal*, September 19, 2006.
20. Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-Customization", *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 131–45.
21. Daniel Michaels and J. Lynn Lunsford, "Ad-Sales Woes Likely to Continue", *Wall Street Journal*, December 4, 2006; Jack Neff, "Axe Cuts Past Competitors, Claims Market Lead", *Advertising Age*, May 14, 2006; Byron Acohido, "Rich Media Enriching PC Ads", *USA Today*, February 25, 2004.
22. Stuart Elliott, "Letting Consumers Control Marketing: Priceless", *New York Times*, October 9, 2006; Elizabeth Holmes, "On MySpace, Millions of Users Make 'Friends' with Ads", *Wall Street Journal*, August 7, 2006; "2009 Gold Effie Winner: 'Whopper Freakout'", Effie Awards, *Effie Worldwide*, www.effie.org.
23. Allen P. Adamson, *Brand Digital* (New York: Palgrave Macmillan, 2008).
24. John R. Hauser, Glen L. Urban, Guilherme Liberali, and Michael Braun, "Website Morphing", *Marketing Science* 28 (March-April 2009), pp. 202–23; Peter J. Danaher, Guy W. Mullarkey, and Skander Essegaier, "Factors Affecting Web Site Visit Duration: A Cross- Domain Analysis", *Journal of Marketing Research* 43 (May 2006), pp. 182–94; Philip Kotler, According to Kotler (New York: American Management Association, 2005.
25. Jeffrey F. Ray port and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.
26. Bob Tedeschi, "E-Commerce Report", *New York Times*, June 24, 2002.
27. Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Inge Geyskens, "How Country Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites", *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 136–50.
28. Jessi Hempel, "The Online Numbers Game", *Fortune*, September 3, 2007, p. 18.
29. Julia Angwin and Tom McGinty, "Sites Feed Personal Details to New Tracking Industry", *Wall Street Journal*, July 31, 2010.

30. *eMarketer*, www.emarketer.com, May 2010.
31. Emily Steel, "Marketers Take Search Ads Beyond Search Engines", *Wall Street Journal*, January 19, 2009.
32. Paula Andruss, "How to Win the Bidding Wars", *Marketing News*, April 1, 2008, p. 28; Jefferson Graham, "To Drive Traffic to Your Site, You Need to Give Good Directions", *USA Today*, June 23, 2008.
33. Peter J. Danaher, Janghyuk Lee, and Laoucine Kerbache, "Optimal Internet Media Selection", *Marketing Science* 29 (March-April 2010), pp. 336–47; Puneet Manchanda, Jean-Pierre Dube, Khim Yong Goh, and Pradeep K. Chintagunta, "The Effects of Banner Advertising on Internet Purchasing", *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 98–108.
34. Brian Morrissey, "Big Money Bet on Display Ad Tech", *Adweek*, August 1, 2010; Brian Morrissey, "Beefing Up Banner Ads", *Adweek NEXT*, February 15, 2010, pp. 10–11; Robert D. Hof, "The Squeeze on Online Ads", *Business Week*, March 2, 2009, pp. 48–49; Emily Steel, "Web Sites Debate Best Values for Advertising Dollars", *Wall Street Journal*, August 13, 2009, p. B7.
35. Elisabeth Lewin, "Podcast Audience Growing Faster Than Podcast Advertising", *Podcasting News*, www.podcasting-news.com, May 13, 2009.
36. Natalie Zmuda, "How E-mail Became a Direct-Marketing Rock Star in Recession", *Advertising Age*, May 11, 2009, p. 27.
37. Piet Levy, "An E-motional Call to Action", *Marketing News*, April 30, 2010, p. 8.
38. Roger Cheng, "Mobile Ads Make Gains, But Pace Slows Sharply", *Wall Street Journal*, April 7, 2009; Mark Walsh, "Gartner: Mobile Advertising to Grow 74 percent In 2009", *MediaPost*, August 31, 2009; Amol Sharma, "Companies Vie for Ad Dollars on Mobile Web", *Wall Street Journal*, January 17, 2007; "Mobile Advertising: The Next Big Thing", *Economist*, October 7, 2007, pp. 73–74.
39. Giselle Tsirulnik, "Bank of America Uses Mobile Banners to Drive App Downloads", *Mobile Marketer*, September 4, 2009; Rita Chang, "Consumer Control Brings Brand Loyalty", *Advertising Age*, March 30, 2009, p. 26; Dan Butcher, "Bank of America Campaign Targets Students for Mobile Banking", *Mobile Marketer*, August 28, 2008; Mickey Alam Khan, "Bank of America Surpasses 1M Mobile Banking Customers", *Mobile Marketer*, June 13, 2008.
40. Brian Morrissey, "2009 Really Isn't the Year of Mobile. Here's Why", *Brandweek*, November 16, 2009, p. 6; Douglas MacMillan, Peter Burrows, and Spencer E. Ante, "The App Economy", *Business Week*, November 2, 2009, pp. 44–49.
41. "VW Set for Launch in 8 Months", *WorldCarFans.com*, www.worldcarfans.com, March 20, 2007; Eleftheria Parpis, "Volkswagen's Public Polling Pays Off", *Adweek*, May 19, 2008; Andrew Grill, "Volkswagen Tiguan Mobile Advertising Case Study", *London Calling*, www.londoncalling.mobi, May 20, 2009.
42. Peter DaSilva, "Cellphone in New Role: Loyalty Card", *New York Times*, May 31, 2010.
43. Diana Ransom, "When the Customer Is in the Neighborhood", *Wall Street Journal*, May 17, 2010.
44. Don Clark and Nick Wingfield, "Intel, Microsoft Offer Smart Sign Technology", *Wall Street Journal*, January 12, 2010; Andrew Lavallee, "Unilever to Test Mobile Coupons in Trial at Supermarket, Cellphones Will Be the Medium for Discount Offers", *Wall Street Journal*, May 29, 2009; Bob Tedeschi, "Phone Smart Cents-Off Coupons and Other Special Deals, via Your Cellphone", *New York Times*, December 17, 2008.
45. Piet Levy, "Set Your Sites on Mobile", *Marketing News*, April 30, 2010, p. 6; Tom Lowry, "Pandora: Unleashing Mobile-Phone Ads", *Business Week*, June 1, 2009, pp. 52–53.
46. Elisabeth Sullivan, "The Tao of Mobile Marketing", *Marketing News*, April 30, 2010, pp. 16–20.
47. Loretta Chao, "Cell Phone Ads Are Easier Pitch in China Interactive Campaigns", *Wall Street Journal*, January 4, 2007.
48. Louise Story, "What We Talk About When We Talk About Brands", *New York Times*, November 24, 2006.
49. Robert V. Kozinets, Kristine de Valck, Andrea C. Wojnicki, and Sarah J. S. Wilner, "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities", *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 71–89; David Godes and Dina Mayzlin, "Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test", *Marketing Science* 28 (July-August 2009), pp. 721–39.
50. Jon Swartz, "Small Firms Dive Into Social Media", *USA Today*, July 22, 2010, p. 3B.
51. Reena Jane, "How Intuit Makes a Social Network Pay", *Bloomberg Business Week*, July 2, 2009; Justin Smith, "Intuit's 'Super Status Contest' Aims for Product Placement in Facebook Status Updates", *Inside Facebook*, www.insidefacebook.com, January 29, 2009; Christen Wegner, "How Intuit Stays Relevant Using Social Media", *KyleLacey.com*, www.kylelacy. com, March 3, 2010; Jon Swartz, "More Marketers Sign on to Social Media", *USA Today*, August 28, 2009, p. 1B.
52. *Effie Awards*, www.effie.org/downloads/2009_winners_list.pdf.
53. Heather Green, "It Takes a Web Village", *Business Week*, September 4, 2006, p. 66; Paul Dwyer, *Measuring the Value of Word of Mouth and Its Impact in Consumer Communities*, MSI Report No. 06-118, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.; Kelly K. Spors, "The Customer Knows Best", *Wall Street Journal*, July 13, 2009, p. R5.
54. Claire Cain Miller, "The Sweet Spot", *Forbes*, April 23, 2007, p. 41.
55. For an academic discussion of chat rooms, recommendation sites, and customer review sections online, see Dina Mayzlin, "Promotional Chat on the Internet", *Marketing Science* 25 (March-April 2006), pp. 155–63; and Judith Chevalier and Dina Mayzlin, "The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews", *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 345–54.
56. Stephen Baker, "Looking for a Blog in a Haystack", *Business Week*, July 25, 2006, p. 38.
57. Heather Green, "The Big Shots of Blogdom", *Business Week*, May 7, 2007; TreeHugger, www.treehugger.com/about.
58. Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms", *Washington Post*, July 5, 2006.
59. For a thorough review of relevant academic literature, see Christophe Van Den Bulte and Stefan Wuyts, *Social Networks and Marketing* (Marketing Science Institute Relevant Knowledge Series, Cambridge, MA, 2007), and for some practical considerations, see "A World of Connections: A Special Report on Social Networking", *Economist*, January 30, 2010.
60. Allen Adamson, "No Contest: Twitter and Facebook Can Both Play a Role in Branding", www.forbes.com, May 6, 2009.
61. "Profiting From Friendship", *Economist*, January 30, 2010, pp. 9–12.
62. "A Peach of Opportunity", *Economist*, January 30, 2010, pp. 9–12.

63. Claire Cain Miller, "The New Back Fence", *Forbes*, April 7, 2008; CafeMom, www.cafemom.com/about.
64. Michael Learmonth and Rupal Parekh, "How Influential Are Angry Bloggers? Ask Johnson & Johnson", *Financial Week*, November 19, 2008; Seth Godin, "We Feel Your Pain", *Seth's Blog*, November 17, 2008; Jim Edwards, "J&J Triggers Mommy War With Motrin 'Anti-Baby Sling' Ad", www.bnet.com, November 17, 2008.
65. Stephen Baker, "Beware Social Media Snake Oil", *Bloomberg BusinessWeek*, December 14, 2009, pp. 48–51.
66. Ralf van der Lans, Gerrit van Bruggen, Jehoshua Eliashberg, Berend Wierenga, "A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth", *Marketing Science* 29 (March-April 2010), pp. 348–65; Dave Balter and John Butman, "Clutter Cutter", *Marketing Management* (July-August 2006), pp. 49–50.
67. Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Currency, 2000).
68. George Silverman, *The Secrets of Word-of-Mouth Marketing* (New York: AMACOM, 2001); Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Currency, 2000), chapter 12; "Viral Marketing", *Sales & Marketing Automation* (November 1999), pp. 12–14.
69. *Will It Blend?* www.willitblend.com; Blendtec, www.blendtec.com; Piet Levy, "I Tube, YouTube", *Marketing News*, March 30, 2009, p. 8; Phyllis Berman, "Food Fight", *Forbes*, October 13, 2008, p. 110; Rob Walker, "Mixing It Up", *New York Times*, August 24, 2008; Jon Fine, "Ready to Get Weird, Advertisers?" *BusinessWeek*, January 8, 2007, p. 24.
70. Renee Dye, "The Buzz on Buzz", *Harvard Business Review* (November-December 2000), p. 139.
71. Robert Berner, "I Sold It through the Grapevine", *BusinessWeek*, May 29, 2006, pp. 32–34.
72. Barbara Kiviat, "Word on the Street", *Time*, April 12, 2007; Dave Balter, "Rules of the Game", *Advertising Age Point*, December 2005, pp. 22–23; Scott Kirsner, "How Much Can You Trust Buzz?" *Boston Globe*, November 14, 2005; Linda Tischler, "What's the Buzz?" *Fast Company*, May 2004, pp. 76–77.
73. Matthew Creamer and Rupal Parekh, "Ideas of the Decade", *Advertising Age*, December 14, 2009.
74. Amar Cheema and Andrew M. Kaikati, "The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth", *Journal of Marketing* Research 47 (June 2010), pp. 553–63.
75. Jacqueline Johnson Brown, Peter M. Reingen, and Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4th ed. (New York: Free Press, 1995); J. Johnson Brown and Peter Reingen, "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior", *Journal of Consumer Research* 14 (December 1987), pp. 350–62; Peter H. Riengen and Jerome B. Kernan, "Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration", *Journal of Marketing Research* 23 (November 1986), pp. 37–78.
76. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little, Brown & Company, 2000).
77. Terry McDermott, "Criticism of Gladwell Reaches Tipping Point", *Columbia Journalism Review*, November 17, 2009; Clive Thompson, "Is the Tipping Point Toast?" *Fast Company*, February 1, 2008; Duncan Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age* (New York: W.W. Norton, 2003).
78. Douglas Atkin, *The Culting of Brands: When Customers Become True Believers* (New York: Penguin, 2004 ; Marian Salzman, Ira Matathia, and Ann O'Reilly, *Buzz: Harness the Power of Influence and Create Demand* (New York: Wiley, 2003).
79. Bob Greenberg, "A Platform for Life", *Adweek NEXT*, September 14, 2009, p. 38.
80. Michael Trusov, Anand V. Bodapati, and Randolph E. Bucklin, "Determining Influential Users in Internet Social Networks", *Journal of Marketing Research* 47 (August 2010), pp. 643–58.
81. Dave Balter and John Butman, "Clutter Cutter", *Marketing Management* (July-August 2006), pp. 49–50; "Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?" *Marketing NPV* 3 (2006), pp. 3–9.
82. Digital Buzz, www.digitalbuzzblog.com; Mashabte, www.mashable.com; Atomic Ideas, www. atomicideas.com, all accessed August 22, 2010.
83. Keith Barry, "Fiesta Stars in Night of the Living Social Media Campaign", *Wired*, May 21, 2010; Matthew Dolan, "Ford Takes Online Gamble with New Fiesta", *Wall Street Journal*, April 8, 2009.
84. This section is based in part on an excellent summary, "Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?" *Marketing NPV* 3 (2006), pp. 3–9, available at www.marketingnpv.com.
85. Suzanne Vranica, "Social Media Draws a Crowd", *Wall Street Journal*, July 19, 2010; Jessi Hempel, "He Measures the Web", *Fortune*, November 9, 2009, pp. 94–98.
86. Adam L. Penenberg, "How Much Are You Worth to Facebook?" *Fast Company*, October 1, 2009.
87. Rick Lawrence, Prem Melville, Claudia Perlich, Vikas Sindhwani, Steve Meliksetian, Pei-Yun Hsueh, and Yan Liu, "Social Media Analytics", *OR/MS Today*, February 2010, pp. 26–30.
88. "Employment by major occupational group, 2008 and projected 2018," http://www.bls.gov/emp/ep_table_101 .pdf.
89. John Bello, "Sell Like Your Outfit Is at Stake. It Is", *BusinessWeek Online*, February 5, 2004; John Bello, "The Importance of Sales for Entrepreneurs", *USA Today*, February 11, 2004; Jeanine Prezioso, "Lizard King's Story", *Fairfield County Business Journal*, December 10, 2001.
90. Shrihari Sridhar, Murali K. Mantrala, and Sonke Albers, "Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research* 47 (October 2010).
91. Adapted from Robert N. McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship", *Harvard Business Review*, March-April 1961, p. 114. Also see William C. Moncrief "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Sales Forces", *Journal of Marketing Research* 23 (August 1986), pp. 261–70.
92. Lawrence G. Friedman and Timothy R. Furey, *The Channel Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999).
93. Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, John E. Mathieu, and Son K. Lam, "The Role of Consensus in Sales Team Performance", *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 458–69.
94. Ashwin W. Joshi, "Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations", *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 94–107; Philip Kotler, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy, "Ending the War between Sales & Marketing", *Harvard Business Review*, July-August 2006, pp. 68–78; Timothy M. Smith, Srinath Gopalakrishna, and Rubikar Chaterjee, "A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface", *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 546–79.
95. Michael Copeland, "Hits and Misses", *Business 2.0*, April 2004, p. 142.

96. "Sales Performance Benchmarks", Go-to-Market Strategies, June 5, 2007. For international tax implications in compensation, see Dominique Rouzies, Anne T. Coughlan, Erin Anderson, and Dawn Iacobucci, "Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations", *Journal of Marketing* 73 (November 2009), pp. 92–104.
97. Tony Ritigliano and Benson Smith, *Discover Your Sales Strengths* (New York: Random House Business Books, 2004).
98. Sonke Albers, "Sales-Force Management— Compensation, Motivation, Selection, and Training", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 248–66.
99. Nanette Byrnes, "Avon Calling —Lots of New Reps", *Business Week*, June 2, 2003, pp. 53–54.
100. Michael R. W. Bommer, Brian F. O'Neil, and Beheruz N. Sethna, "A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons", *Journal of Marketing Theory and Practice* (Spring 1994), pp. 61–75. See also, Lissan Joseph, "On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force", *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 62–70.
101. Dartnell Corporation, *30th Sales-Force Compensation Survey* (Chicago: Dartnell Corp., 1999). Other breakdowns show that 12.7 percent is spent in service calls, 16 percent in administrative tasks, 25.1 percent in telephone selling, and 17.4 percent in waiting/traveling. For analysis of this database, see Sanjog Misra, Anne T. Coughlan, and Chakravarthi Narasimhan, "Salesforce Compensation: An Analytical and Empirical Examination of the Agency Theoretic Approach", *Quantitative Marketing and Economics* 3 (March 2005), pp. 5–39.
102. Michael Ahearne, Son K. Lam, John E. Mathieu, and Willy Bolander, "Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change?" *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 65–79.
103. Willem Verbeke and Richard P. Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter", *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 88–101. See also, Douglas E. Hughes and Michael Ahearne, "Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification", *Journal of Marketing* 74 (July 2010), pp. 81–96.
104. Gilbert A. Churchill Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker Jr., Mark W. Johnston, and Greg W. Marshall, *Sales-Force Management*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009). See also, Eric G. Harris, John C. Mowen, and Tom J. Brown, "Reexamining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (Winter 2005), pp. 19–35; Manfred Krafft, "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales-Force Control Systems", *Journal of Marketing* 63 (July 1999), pp. 120–34; Wujin Chu, Eitan Gerstner, and James D. Hess, "Costs and Benefits of Hard Sell", *Journal of Marketing Research* 32 (February 1995), pp. 97–102.
105. Noah Lim, Michael J. Ahearne, and Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?" *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 356–71.
106. Lisa Vaas, "Oracle Teaches Its Sales Force to Play Nice", *eWeek*, July 28, 2004; Lisa Vaas, "Oracle's Sales Force Reorg Finally Bears Fruit", *eWeek*, December 17, 2003; Ian Mount, "Out of Control", *Business 2.0*, August 2002, pp. 38–44.
107. Philip M. Posdakoff and Scott B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales-Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 351–63. See also, Andrea L. Dixon, Rosann L. Spiro, and Magbul Jamil, "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions", *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 64–78; Willem Verbeke and Richard P. Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter", *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 88–101.
108. Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988). Also see his *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996); James Lardner, "Selling Salesmanship", *Business 2.0*, December 2002–January 2003, p. 66; Sharon Drew Morgen, *Selling with Integrity: Reinventing Sales through Collaboration, Respect, and Serving* (New York: Berkeley Books, 1999); Neil Rackham and John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1996).
109. Some of the following discussion is based on a classic analysis in W. J. E. Crissy, William H. Cunningham, and Isabella C. M. Cunningham, *Selling: The Personal Force in Marketing* (New York: Wiley, 1977), pp. 119–29. For some contemporary perspective and tips, see Jia Lynn Yang, "How to Sell in a Lousy Economy", *Fortune*, September 29, 2008, pp. 101–6 and Jessi Hempel, "IBM's All-Star Salesman", *Fortune*, September 29, 2008, pp. 110–19.
110. Stephanie Clifford, "Putting the Performance in Sales Performance", *Inc.*, February 2007, pp. 87–95.
111. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing", *Journal of Product & Brand Management* 10 (2001), pp.141–59.
112. Jia Lynn Yang, "How Can I Keep My Sales Team Productive in a Recession?" *Fortune*, March 2, 2009, p. 22.
113. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz, "Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign", *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 50–68; George R. Franke and Jeong-Eun Park, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 693–702; Richard G. McFarland, Goutam N. Challagalla, and Tasadduq A. Shervani, "Influence Tactics for Effective Adaptive Selling", *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 103–17.

Глава 20

1. Brad Stone, "Nintendo Wii to Add Netflix Service for Streaming Video", *New York Times*, January 13, 2010; Eric A. Taub, "Will Nothing Slow Wii?" *New York Times Bits Blog*, October 17, 2008; John Gaudiosi, "How the Wii Is Creaming the Competition", *Business 2.0*, April 25, 2007; Martin Fackler, "Putting the We Back in Wii", *New York Times*, June 8, 2007.
2. For some scholarly reviews, see Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222; Dipak Jain, "Managing New-Product Development for Strategic Competitive Advantage", Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing*, (New York: Wiley, 2001), pp. 130–48; Jerry Wind and Vijay Mahajan, "Issues and Opportunities in New-Product Development: An Introduction to the Special Issue", *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 1–12. For an overview of different industry approaches, see Frank T. Rothaermel and Andrew M. Hess, "Innovation Strategies Combined", *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 13–15.
3. Scott Sanderude, "Growth from Harvesting the Sky: The $200 Million Challenge", talk at Marketing Science

Institute Conference: New Frontiers for Growth, Boston, MA, April 2005.

4. Stephen J. Carson, "When to Give Up Control of Outsourced New-Product Development", *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 49–66.
5. Elaine Wong, "P&G's '09 Success Hinged on Value, Affordable Luxury", *Brandweek*, March 22, 2010, p. 8.
6. For some academic discussion of the effects of new-product introductions on markets, see Harald J. Van Heerde, Carl F. Mela, and Puneet Manchanda, "The Dynamic Effect of Innovation on Market Structure", *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 166–83; and for a contrast with radically different new products, see Khaled Aboulnasr, Om Narasimhan, Edward Blair, and Rajesh Chandy, "Competitive Response to Radical Product Innovations", *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 94–110.
7. "Enabling Multifaceted Innovation", *IBM Global Business Services*, www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6310-executive-brief-enabling-multifaceted. pdf, 2006.
8. Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Jorge Silva-Risso, and Dominique M. Hanssens, "Product Innovations, Advertising and Stock Returns", *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 24–43; Alina B. Sorescu and Jelena Spanjol, "Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods", *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 114–32; Sungwook Min, Manohar U. Kalwani, and William T. Robinson, "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets", *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 15–33; C. Page Moreau, Arthur B. Markman, and Donald R. Lehmann, "'What Is It?' Category Flexibility and Consumers' Response to Really New Products", *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001), pp. 489–98.
9. Stefan Wuyts, Shantanu Dutta, and Stefan Stremersch, "Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability", *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 88–100; Aric Rindfleisch and Christine Moorman, "The Acquisition and Utilization of Information in New-Product Alliance: A Strength-of-Ties Perspective", *Journal of Marketing* 65 (April 2001), pp. 1–18. See also, Raghunath Singh Rao, Rajesh K. Chandy, and Jaideep C. Prabhu, "The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation Than Others", *Journal of Marketing* 72 (July 2008), pp. 58–75.
10. Gerard J. Tellis, Jaideep C. Prabhu, and Rajesh K. Chandy, "Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture", *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 3–23.
11. Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products", *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20; Glen Urban, Bruce Weinberg, and John R. Hauser, "Premarket Forecasting of Really New Products", *Journal of Marketing* 60 (January 1996), pp. 47–60.
12. Andy Grove, "Think Disruptive", *Conde Nast Portfolio*, December 2007, pp. 170–75; Ashish Sood and Gerard J. Tellis, "Technological Evolution and Radical Innovation", *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 152–68.
13. For more discussion, see Jakki Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).
14. Carol Matlack, "How Danone Turns Bacteria into Bucks", *BusinessWeek*, November 15, 2007, pp. 76–77; Jack Ewing, "The Bimmer, Plugged In", *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, p. 78; Beth Kowitt, "Blackboard Rules the Schools", *Fortune*, November 9, 2009, p. 28.
15. Steve Hamm, "Speed Demons", *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.
16. Christina Passariello, "Brand New Bag: Louis Vuitton Tries Modern Methods on Factory Lines", *Wall Street Journal*, October 9, 2006.
17. Gary Hamel, "W. L. Gore: Lessons from a Management Revolutionary", *Wall Street Journal*, March 18, 2010; "The World's Most Innovative Companies", *Fast Company*, March 2009; Brad Weiners, "Gore-Tex Tackles the Great Indoors", *Business 2.0*, April 2004, p. 32; Ann Harrington, "Who's Afraid of a New Product", *Fortune*, November 10, 2003, pp. 189–92.
18. Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (New York: HarperCollins, 2009).
19. Clayton M. Christensen, *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns* (New York: McGraw-Hill, 2008); Clayton M. Christensen, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Boston: Harvard University Press, 2003); Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard University Press, 1997).
20. Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222.
21. Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, *New Products: The Key Factors in Success* (Chicago: American Marketing Association, 1990).
22. Ibid., pp. 35–38.
23. Susumu Ogama and Frank T. Piller, "Reducing the Risks of New-Product Development", *MIT Sloan Management Review* 47 (Winter 2006), pp. 65–71; A. C. Nielsen, "New-Product Introduction—Successful Innovation/Failure: Fragile Boundary", A. C. Nielsen BASES and Ernst & Young Global Client Consulting, June 24, 1999; Deloitte and Touche, "Vision in Manufacturing Study", Deloitte Consulting and Kenan-Flagler Business School, March 6, 1998.
24. For more discussion, see Dipak Jain, "Managing New-Product Development for Strategic Competitive Advantage", Dawn lacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: Wiley, 2001).
25. Steve Hamm, "Speed Demons", *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.
26. Tom McNichol, "A Start-Up's Best Friend? Failure", *Business 2.0*, March 2007, pp. 39–41.
27. Thomas N. Burton, "By Learning from Failures Lilly Keeps Drug Pipelines Full", *Wall Street Journal*, April 21, 2004.
28. Amy Barrett, "J&J: Reinventing How It Invents", *BusinessWeek*, April 17, 2006, pp. 60–61.
29. Virginia Gardiner, "Dyson Airblade", *Dwell*, March 10, 2010; Reena Jana, "Dyson's Air Multiplier: Flaw as Function", *Bloomberg BusinessWeek*, October 12, 2009; Chuck Salter, "Failure Doesn't Suck", *Fast Company*, May 2007, p. 44.
30. Vijay Govindrajan and Chris Trimble, "Stop the Innovation Wars", *Harvard Business Review*, July-August 2010, pp. 76–83; Doug Ayers, Robert Dahlstrom, and Steven J. Skinner, "An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New-Product Success", *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 107–16; David S.

Hopkins, *Options in New-Product Organization* (New York: Conference Board, 1974).

31. Brian Hindo, "Rewiring Westinghouse", *BusinessWeek*, May 19, 2008, pp. 48–49.
32. Danielle Sacks, Chuck Salter, Alan Deutschman, and Scott Kirsner, "Innovation Scouts", Fast Company, May2007, p. 90; "Ongoing Innovation: Tom Malloy on Sustaining the Relevance and Impact of Adobe's Advanced Technology Labs", *Knowledge®Wharton*, March 21, 2007; Shantanu Narayen, "Connecting the Dots Isn't Enough", *New York Times*, July 18, 2009.
33. Lisa C. Troy, Tanat Hirunyawipada, and Audhesh K. Paswan, "Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings", *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 132–46; Rajesh Sethi, Daniel C. Smith, and C. Whan Park, "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 73–85.
34. Robert G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch* (New York: Perseus Publishing, 2001); See also, Robert G. Cooper, "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products", *Business Horizons*, May-June 1990, pp. 44–54; Robert G. Cooper, "The NewProd System: The Industry Experience", *Journal of Product Innovation Management* 9 (June 1992), pp. 113–27.
35. Robert G. Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (New York: Perseus Books, 1998).
36. Rajesh Sethi and Zafar Iqbal, "Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products", *Journal of Marketing* 72 (January 2008), pp. 118–34.
37. Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222.
38. Another alternative approach to the funnel process advocates "rocketing." See, David Nichols, *Return on Ideas* (West Sussex, England: Wiley, 2007).
39. Michael Zedalis, "Deploying Stage-Gate on a Global Scale—Critical Elements That Drive Performance" and Charles Gagnon, "Driving Value Creation with the Right Portfolio Mix," talks given at Stage-Gate Leadership Summit 2007.
40. John Hauser, Gerard J. Tellis, and Abbie Griffin, "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science", *Marketing Science* 25 (November-December 2006), pp. 687–717.
41. Byron Acohido, "Microsoft Cultures Creativity in Unique Lab", *USA Today*, July 11, 2007; Erich Joachimsthaler, *Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Subin Im and John P. Workman Jr., "Market Orientation, Creativity, and New-Product Performance in High- Technology Firms", *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 114–32.
42. Erich Joachimsthaler, *Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2007).
43. Henry Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New-Innovation Landscape* (Boston: Harvard University Press, 2006); Eric Von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005); Burt Helm, "Inside a White-Hot Idea Factory", *BusinessWeek*, January 15, 2005, pp. 72–73; C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy, *The Future of Competition: Cocreating Unique Value with Customers* (Boston: Harvard University Press, 2004); Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard University Press, 2003).
44. Bruce Horovitz, "Marketers Zooming in on Your Daily Routines", *USA Today*, April 30, 2007; Ashwin W. Joshi and Sanjay Sharma, "Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New-Product Performance", *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 47–59.
45. Abbie J. Griffin and John Hauser, "The Voice of the Customer", *Marketing Science* 12 (Winter 1993), pp. 1–27.
46. Miho Inada, "Tokyo Cafe Targets Trend Makers", *Wall Street Journal*, August 24, 2008.
47. Peter C. Honebein and Roy F. Cammarano, "Customers at Work", *Marketing Management* 15 (January-February 2006), pp. 26–31; Peter C. Honebein and Roy F. Cammarano, *Creating Do-It- Yourself Customers: How Great Customer Experiences Build Great Companies* (Mason, OH: Texere Southwestern Educational Publishing, 2005).
48. Jeff Howe, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business* (New York, Crown Business, 2008).
49. Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea", *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 43–45; Anya Kamentz, "The Power of the Prize", *Fast Company*, May 2008, pp. 43–45; Cisco, www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html.
50. Patricia Seybold, *Outside Innovation: How Your Customers Will Codesign Your Company's Future* (New York: Collins, 2006).
51. Helena Yli-Renko and Ramkumar Janakiraman, "How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Firms", *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 131–48; Donna L. Hoffman, Praveen K. Kopalle, and Thomas P. Novak, "The 'Right' Consumers for Better Concepts: Identifying and Using Consumers High in Emergent Nature to Further Develop New Product Concepts", *Journal of Marketing Research* 47 (October 2010), in press.
52. Pioneering work in this area is represented by Eric von Hippel, "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science* 32 (July 1986), pp. 791–805. Also see Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988); Eric von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005); and Pamela D. Morrison, John H. Roberts and David F. Midgley, "The Nature of Lead Users and Measurement of Leading Edge Status", *Research Policy* 33 (2004), pp. 351–62.
53. John W. Heinke Jr. and Chun Zhang, "Increasing Supplier-Driven Innovation", *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), pp. 41–46; Eric (Er) Fang, "Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market", *Journal of Marketing* 72 (July 2008), pp. 90–104. Note that this research also shows that customer involvement can also slow the development process if a high level of interaction and coordination is required across stages.
54. Kevin Zheng Zhou, Chi Kin (Bennett) Yim, and David K. Tse, "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations", *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 42–60; Michael Treacy, "Ignore the Consumer", *Advertising Age Point* (September 2005), pp. 15–19.

55. Sharon Machlis, "Innovation and the 20% Solution", *Computerworld*, February 2, 2009.
56. "The World's Fifty Most Innovative Companies", Special Report, *BusinessWeek*, May 9, 2007.
57. Darren W. Dahl and Page Moreau, "The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation", *Journal of Marketing Research* 39 (February 2002), pp. 47–60; Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998); James M. Higgins, *101 Creative Problem-Solving Techniques* (New York: New Management, 1994).
58. Philip Kotler and Fernando Trias de Bes, *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas* (New York: Wiley, 2003).
59. NBC Research, "Friends", *Program Test Report*, May 27, 1994; and NBC's Failing Grade for "Friends", *The Smoking Gun*. May 10, 2004, www.smokinggun.com.
60. Olivier Toubia and Laurent Flores, "Adaptive Idea Screening Using Consumers", *Marketing Science* 26 (May-June 2007), pp. 342–60; Melanie Wells, "Have It Your Way", *Forbes*, February 14, 2005.
61. David L. Alexander, John G. Lynch Jr., and Qing Wang, "As Time Goes By: Do Cold Feet Follow Warm Intentions for Really New Versus Incrementally New Products", *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 307–19; Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products", *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20.
62. Min Zhao, Steve Hoeffler, and Darren W. Dahl, "The Role of Imagination-Focused Visualization on New Product Evaluation", *Journal of Marketing Research* 46 (February 2009), pp. 46–55; Raquel Castano, Mita Sujan, Manish Kacker, Harish Sujan, "Managing Customer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Stimulation", *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 320–36; Dahl and Moreau, "The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation", *Journal of Marketing Research* 39; Michelle L. Roehm and Brian Sternthal, "The Moderating Effect of Knowledge and Resources on the Persuasive Impact of Analogies", *Journal of Consumer Research* 28 (September 2001), pp. 257–72; Darren W. Dahl, Amitava Chattopadhyay, and Gerald J. Gorn, "The Use of Visual Mental Imagery in New-Product Design", *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 18–28.
63. Steve Hamm, "Speed Demons", *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.
64. Jon Fortt, "Heavy Duty Computing", *Fortune*, March 2, 2009, pp. 34–36.
65. For additional information, also see David Bakken and Curtis L. Frazier, "Conjoint Analysis: Understanding Consumer Decision Making", Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *The Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006); Vithala R. Rao and John R. Hauser, "Conjoint Analysis, Related Modeling, and Application", Yoram Wind and Paul E. Green, eds., *Market Research and Modeling: Progress and Prospects: A Tribute to Paul Green* (New York: Springer, 2004), pp. 41–68; Jordan J. Louviere, David A. Hensher, and Joffre D. Swait, *Stated Choice Models: Analysis and Applications* (New York: Cambridge University Press, 2000); Paul E. Green and V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice", *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 3–19; Sawtooth Software. For another approach, see Young-Hoon Park, Min Ding and Vithala R. Rao, "Eliciting Preference for Complex Products: A Web-Based Upgrading Method", *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 562–74.
66. Jerry Wind, Paul Green, Douglas Shifflet, and Marsha Scarbrough, "Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models", *Interfaces* 19 (January-February 1989), pp. 25–47; For another interesting application, see Paul E. Green, Abba M. Krieger, and Terry Vavra, "Evaluating EZ-Pass: Using Conjoint Analysis to Assess Consumer Response to a New Tollway Technology", *Marketing Research* (Summer 1999), pp. 5–16.
67. The full-profile example was taken from Paul E. Green and Yoram Wind, "New Ways to Measure Consumers' Judgments", *Harvard Business Review*, July-August 1975, pp. 107–17.
68. Peter N. Golder and Gerald J. Tellis, "Will It Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables", *Marketing Science* 16 (Summer 1997), pp. 256–70; Glen L. Urban, Bruce D. Weinberg, and John R. Hauser, "Premarket Forecasting of Really New Products", *Journal of Marketing* 60 (January 1996), pp. 47–60; Robert Blattberg and John Golany, "Tracker: An Early Test-Market Forecasting and Diagnostic Model for New-Product Planning", *Journal of Marketing Research* 15 (May 1978), pp. 192–202.
69. Roger A. Kerin, Michael G. Harvey, and James T. Rothe, "Cannibalism and New-Product Development", *Business Horizons*, October 1978, pp. 25–31.
70. The present value (V) of a future sum (I) to be received t years from today and discounted at the interest rate (r) is given by $V = I_t/(1 + r)t$. Thus $\$4{,}716{,}000/(1.15)^5 = \$2{,}345{,}000$.
71. John Hauser, "House of Quality", *Harvard Business Review*, May-June 1988, pp. 63–73; Customer-driven engineering is also called "quality function deployment." See also, Lawrence R. Guinta and Nancy C. Praizler, *The QFD Book: The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers through Quality Function Deployment* (New York: AMACOM, 1993); and V. Srinivasan, William S. Lovejoy, and David Beach, "Integrated Product Design for Marketability and Manufacturing", *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 154–63.
72. Tom Peters, *The Circle of Innovation* (New York: Vintage, 1999), p. 96. For more general discussion, see also, Sethi, "New Product Quality and Product Development Teams", *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 1–14; Moorman and Miner, "The Convergence of Planning and Execution Improvisation in New-Product Development", pp. 1–20; MacChavan and Graver, "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge", pp. 1–12.
73. Kevin J. Clancy, Peter C. Krieg, and Marianne McGarry Wolf, *Marketing New Products Successfully: Using Simulated Test Marketing Methodology* (New York: Lexington Books, 2005); Glen L. Urban, John R. Hauser, and Roberta A. Chicos, "Information Acceleration: Validation and Lessons from the Field", *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 143–53; V. Mahajan and Jerry Wind, "New Product Models: Practice, Shortcomings, and Desired Improvements", *Journal of Product Innovation Management* 9 (June 1992), pp. 129–39.
74. Eyal Biyalogorsky, William Boulding, and Richard Staelin, "Stuck in the Past: Why Managers Persist with New-Product Failures", *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 108–21.
75. Rajesh Chandy, Brigette Hopstaken, Om Narasimhan, and Jaideep Prabhu, "From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development", *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 494–508.

76. Remco Prins and Peter C. Verhoef, "Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New E-Service among Existing Customers", *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 169–83.
77. For further discussion, see Feryal Erhun, Paulo Congalves, and Jay Hopman, "The Art of Managing New Product Transitions", *MIT Sloan Management Review* 48 (Spring 2007), pp. 73–80; Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian, and Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?" *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 101–13; Raji Srinivasan, Gary L. Lilien, and Arvind Rangaswamy, "First in First out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival", *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 41–58; Barry L. Bayus, Sanjay Jain, and Ambar Rao, "Truth or Consequences: An Analysis of Truth or Vaporware and New-Product Announcements", *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 3–13; Thomas S. Robertson, Jehoshua Eliashberg, and Talia Rymon, "New-Product Announcement Signals and Incumbent Reactions", *Journal of Marketing* 59 (July 1995), pp. 1–15; Frank H. Alpert and Michael A. Kamins, "Pioneer Brand Advantages and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory", *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (Summer 1994), pp. 244–336; Robert J. Thomas, "Timing: The Key to Market Entry", *Journal of Consumer Marketing* 2 (Summer 1985), pp. 77–87.
78. Yvonne van Everdingen, Dennis Folk, and Stefan Stremersch, "Modeling Global Spillover in New Product Takeoff", *Journal of Marketing Research* 46 (October 2009), pp. 637–52; Katrijn Gielens and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Drivers of Consumer Acceptance of New Packaged Goods: An Investigation across Products and Countries", *International Journal of Research in Marketing* 24 (June 2007), pp. 97–111; Marc Fischer, Venkatesh Shankar, and Michael Clement, "Can a Late Mover Use International Market Entry Strategy to Challenge the Pioneer?" Marketing Science Institute Working Paper 05-118, Cambridge, MA; Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamukthi, "Late Mover Advantages: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers", *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70.
79. Philip Kotler and Gerald Zaltman, "Targeting Prospects for a New Product", *Journal of Advertising Research* (February 1976), pp. 7–20.
80. Mark Leslie and Charles A. Holloway, "The Sales Learning Curve", *Harvard Business Review*; July-August 2006, pp. 114–23.
81. For details, see Keith G. Lockyer, *Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques* (London: Pitman, 1984); see also; Arvind Rangaswamy and Gary L. Lilien, "Software Tools for New-Product Development", *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 177–84.
82. The following discussion leans heavily on Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962). Also see his third edition, published in 1983.
83. C. Page Moreau, Donald R. Lehmann, and Arthur B. Markman, "Entrenched Knowledge Structures and Consumer Response to New Products", *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 14–29.
84. John T. Gourville, "Eager Sellers & Stony Buyers", *Harvard Business Review*, June 2006, pp. 99–106.
85. Chuan-Fong Shih and Alladi Venkatesh, "Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model", *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 59–72.
86. Michal Herzenstein, Steven S. Posavac, and J. Jcsko Brakuz, "Adoption of New and Really New Products: The Effects of Self-Regulation Systems and Risk Salience", *Journal of Marketing Research* 44 (May 2007), pp. 251–60; Christophe Van den Bulte and Yogesh V. Joshi, "New-Product Diffusion with Influential and Imitators", *Marketing Science* 26 (May-June 2007), pp. 400–21; Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products", *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20.
87. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962), p. 192; Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* (New York: HarperBusiness, 1999); For an interesting application with services, see Barak Libai, Eitan Muller, and Renana Peres, "The Diffusion of Services", *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 163–75.
88. A. Parasuraman and Charles L. Colby, *Techno-Ready Marketing* (New York: Free Press, 2001); Jakki Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
89. Jordan Robertson, "How Nike Got Street Cred", *Business 2.0*, May 2004, pp. 43–46.
90. Cliff Edwards, "Will Souping Up TiVo Save It?" *BusinessWeek*, May 17, 2004, pp. 63–64; Cliff Edwards, "Is TiVo's Signal Still Fading?" *BusinessWeek*, September 10, 2001, pp. 72–74.
91. Fareena Sultan, John U. Farley, and Donald R. Lehman, "Reflection on 'A Meta-Analysis of Applications of Diffusion Models'", *Journal of Marketing Research* 33 (May 1996), pp. 247–49; Vijay Mahajan, Eitan Muller, and Frank M. Bass, "Diffusion of New Products: Empirical Generalizations and Managerial Uses", *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. G79–G89; Minhi Hahn, Sehoon Park, and Andris A. Zoltners, "Analysis of New-Product Diffusion Using a Four-Segment Trial-Repeat Model", *Marketing Science* 13 (Summer 1994), pp. 224–47; Hubert Gatignon and Thomas S. Robertson, "A Propositional Inventory for New Diffusion Research", *Journal of Consumer Research* 11 (March 1985), pp. 849–67.

Глава 21

1. Mehul Srivastava, "What the Nano Means to India", *BusinessWeek*, May 11, 2009, pp. 60-61; Steve Hamm, "IBM vs. Tata: Which Is More American?" *BusinessWeek*, May 5, 2008, p. 28; Manjeet Kirpalani, "Tata: The Master of The Gentle Approach", *BusinessWeek*, February 25, 2008, pp. 64–66; Kevin Maney, "Model T(ata)", *Conde Nast Portfolio*, February 2008, pp. 35–36; David Welch and Nandini Lakshman, "My Other Car Is a Tata", *BusinessWeek*, January 14, 2008, pp. 33–34; Robyn Meredith, "The Next People's Car", *Forbes*, April 16, 2007, pp. 70–74; Pete Engardo, "The Last Rajah", *BusinessWeek*, August 13, 2007, pp. 46–51.
2. Michael Elliott, "The New Global Opportunity", *Fortune*, July 5, 2010, pp. 96–102.
3. Alex Taylor III, "The New Motor City", *Fortune*, October 27, 2008, pp. 166–172.
4. David Kiley, "Baseball, Apple Pie... and Mihindra?" *BusinessWeek*, November 5, 2007, pp. 61–63.
5. Michael Arndt, "Invasion of the Guatemalan Chicken", *Bloomberg BusinessWeek*, March 22 and 29, 2010, pp. 72–73.
6. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), p. 275.

7. Alex Taylor III, "Hyundai Smokes the Competition", *Fortune*, January 18, 2010, pp. 62–71; Moon Ihlwan and David Kiley, "Hyundai Gains with Marketing Blitz", *Business Week*, September 17, 2009; Moon Ihlwan and David Kiley", "Hyundai Floors It in the U.S.", *Business Week*, February 27, 2009, pp. 30–31.
8. Charles P. Wallace, "Charge!" *Fortune*, September 28, 1998, pp. 189–96; World Trade Organization, www. wto.org.
9. For a comprehensive treatment, see Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, and John L. Graham, *International Marketing* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009).
10. "US Export Fact Sheet", *International Trade Administration*, http://trade.gov/press/press_releases/2009/export-factsheet_021109.pdf.
11. Jan Johanson and Finn Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm", *Journal of Management Studies* 12 (October 1975), pp. 305–22.
12. Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning, 2010).
13. For a thorough review of academic research on global marketing, see Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83. Also see Johny K. Johansson, *Global Marketing*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2009). For some global marketing research issues, see C. Samuel Craig and Susan P. Douglas, *International Marketing Research*, 3rd ed. (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005).
14. Marc Gunther, "The World's New Economic Landscape", *Fortune*, July 26, 2010, pp. 105–106.
15. According to the *CIA World Factbook* (www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/ index.html), there are 34 developed countries: Andorra, Australia, Austria, Belgium, Bermuda, Canada, Denmark, Faroe Islands, Finland, France, Germany, Greece, Holy See, Iceland, Ireland, Israel, Italy, Japan, Liechtenstein, Luxembourg, Malta, Monaco, Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, San Marino, South Africa, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, United Kingdom, and United States. They note that DCs are similar to the new International Monetary Fund (IMF) term "advanced economies" that adds Hong Kong, South Korea, Singapore, and Taiwan but drops Malta, Mexico, South Africa, and Turkey.
16. Satish Shankar, Charles Ormiston, Nicolas Bloch, Robert Schaus, and Vijay Vishwanath, "How to Win in Emerging Markets", *MIT Sloan Management Review* (April 2008).
17. "Kraft Revamps Developing Markets after Cadbury", *Reuters*, June 30, 2010; Ned Douthat, "Tupperware Seals Up Growth in Emerging Markets", *Forbes*, www.forbes.com, April 21, 2010.
18. Tom Mulier and Shin Pei, "Nestle's $28.1 Billion Payday Gives Google-Size Cash", *Bloomberg Business Week*, June 30, 2010.
19. "World Population to Exceed 9 Billion by 2050", press release, *United Nations*, www.un.org, March 11, 2009; "2008 World Population Data Sheet", *Population Reference Bureau*, www.pbr.org.
20. Adapted from Vijay Mahajan, Marcos V. Pratini De Moraes, and Jerry Wind, "The Invisible Global Market", *Marketing Management* (Winter 2000), pp. 31–35. See also, Joseph Johnson and Gerard J. Tellis, "Drivers of Success for Market Entry into China and India", *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 1–13; Tarun Khanna and Krishna G. Palepu, "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries", *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 60–69.
21. C. K. Prahalad, T*he Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005); Niraj Dawar and Amitava Chattopadhyay, "Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets", *Long Range Planning* 35 (October 2002).
22. Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dube, and Sanjay Dhar, "Consumer Packaged Goods in the United States: National Brands, Local Branding", *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 4–13; Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dube, and Sanjay Dhar, "National Brands, Local Branding: Conclusions and Future Research Opportunities", *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 26–28; Bart J. Bronnenberg, Sanjay K. Dhar, and Jean-Pierre Dube, "Brand History, Geography, and the Persistence of CPG Brand Shares", *Journal of Political Economy* 117 (February 2009), pp. 87–115.
23. David Michael and Arindam Bhattacharya, "The BCG 50 Local Dynamos: How Dynamic RDE-Based Companies Are Mastering Their Home Markets—and What MNCs Need to Learn from Them", Boston Consulting Group, *BCG Report*, March 2008; "The Stay-at-Home Giants", *Economist*, March 15, 2008, p. 78; "In Emerging Markets 'Local Dynamos' Are Challenging Big Multinationals", *Manufacturing & Technology News*, April 17, 2008.
24. Manjeet Kripalani, "Finally, Coke Gets It Right", *Business-Week*, February 10, 2003, p. 47; Manjeet Kripalani, "Battling for Pennies in India's Villages", *Business Week*, June 10, 2002, p. 22.
25. Carlos Niezen and Julio Rodriguez, "Distribution Lessons from Mom and Pop," Harvard Business Review, April 2008; "Sweet Surrender: Can Kraft's Cadbury Acquisition Help It Tap the Indian Market?" *Knowledge@Wharton*, February 25, 2010.
26. Clayton M. Christensen, Stephen Wunker, and Hari Nair, "Innovation vs. Poverty", *Forbes*, October 13, 2008.
27. Ellen Byron, "P&G's Global Target: Shelves of Tiny Stores", *Wall Street Journal*, July 16, 2007; "Not So Fizzy", *Economist*, February 23, 2002, pp. 66–67; Rajeev Batra, Venkatram Ramaswamy, Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and S. Ramachander, "Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries", *Journal of Consumer Psychology* 9 (2000), pp. 83–95.
28. Bruce Einhorn, "Grudge Match in China," BusinessWeek, April 2, 2007, pp. 42–43; Russell Flannery, "Watch Your Back", *Forbes*, April 23, 2007, pp. 104–5; Steve Hamm and Dexter Roberts, "China's First Global Capitalist", *Business Week*, December 11, 2006, pp. 52–57; "The Fast and the Furious", *Economist*, November 25, 2006, pp. 63–64.
29. Jenny Mero, "John Deere's Farm Team", *Fortune*, April 14, 2008, pp. 119–24.
30. Peter J. Williamson and Ming Zeng, "Value for Money Strategies for Recessionary Times", *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 66–74; Vikram Skula, "Business Basics at the Base of the Pyramid", *Harvard Business Review*, June 2008, pp. 53–57.
31. Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83.
32. Jennifer Cirillo, "Western Europe Is Buzzing", *Beverage World*, June 2010, pp. 22–24.

33. Bernard Condon, "Babble Rouser", *Forbes*, August 11, pp. 72–77.
34. Bechtel, www.bechtel.com/overview.html; Jack Ewing, "Bechtel Drives a Highway through the Heart of Transylvania", *BusinessWeek*, January 7, 2008.
35. For an academic review, see Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, and Nigel F. Piercy, "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions", *Journal of International Marketing* 6 (Summer 1998), pp. 74–102.
36. Karen Cho, "KFC China's Recipe for Success", *Forbes India*, October 28, 2009; "Brands annual report 2009", *Yum!* www.yum.com/annualreport/pdf/2009AnnualReport. pdf; Michael Arndt and Dexter Roberts, "A Finger-Lickin' Good Time in China", *BusinessWeek*, October 30, 2006, p. 50; "Cola down Mexico Way", *Economist*, October 11, 2003, pp. 69–70.
37. Claudia H. Deutsch, "The Venturesome Giant", *New York Times*, October 5, 2007.
38. Vikram Mahidhar, Craig Giffi, and Ajit Kambil with Ryan Alvanos, "Rethinking Emerging Market Strategies", *Deloitte Review*, Issue 4, 2009.
39. "Burgers and Fries a la Francaise", *Economist*, April 17, 2004, pp. 60–61; Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83; Shaoming Zou and S. Tamer Cavusgil, "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance", *Journal of Marketing* 66 (October 2002), pp. 40–56; "What Makes a Company Great?" *Fortune*, October 26, 1998, pp. 218–26; Bernard Wysocki Jr., "The Global Mall: In Developing Nations, Many Youths Splurge, Mainly on U.S. Goods", *Wall Street Journal*, June 26, 1997; David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj, and P. Rajan Varadarajan, "Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing* 57 (October 1993), pp. 1–17; Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June 1983, pp. 92–102.
40. Gail Edmondson, "Skoda Means Quality. Really", *BusinessWeek*, October 1, 2007, p. 46. Some of the more popular jokes from the past: "How do you double the value of aSkoda? Fill up the gas tank", "What do you call a Skoda with a sunroof? A dumpster." and "Why do you need a rear-window defroster on a Skoda? To keep your hands warm when pushing it."
41. For some research method issues in adapting surveys to different cultures, see Martijn G. de Jong, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Bernard P. Veldkamp, "A Model for the Construction of Country-Specific Yet Internationally Comparable Short-Form Marketing Scales", *Marketing Science* 28 (July-August 2009), pp. 674–89.
42. Nigel Hollis, *The Global Brand* (New York: Palgrave Macmillan, 2008); Nigel Hollis, "Going Global? Better Think Local Instead", *Brandweek*, December 1, 2008, p. 14.
43. "U.S. Soft Drink Consumption on the Decline", *Reuters*, August 24, 2009; The Economist: Pocket World in Figures (Profile Books: London, 2009).
44. For some recent examples, see Ana Valenzuela, Barbara Mellers, and Judi Stebel, "Pleasurable Surprises: A Cross-Cultural Study of Consumer Responses to Unexpected Incentives", *Journal of Consumer Research* 36 (February 2010), pp. 792–805; Tuba Ustuner and Douglas B. Holt, "Toward a Theory of Status Consumption in Less Industrialized Countries", *Journal of Consumer Research* 37 (June 2010), pp. 37–56; Praveen K. Kopalle, Donald R. Lehmann, and John U. Farley, "Consumer Expectations and Culture: The Effect of Belief in Karma in India", *Journal of Consumer Research* 37 (August 2010), pp. 251–63.
45. Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (Beverley Hills, CA: Sage, 1980).
46. D. A. Aaker and Erich Joachimsthaler, "The Lure of Global Branding", *Harvard Business Review*, 37 (November 1999), pp. 137–44.
47. For some in-depth treatments of branding in Asia in particular, see S. Ramesh Kumar, *Marketing & Branding: The Indian Scenario* (Delhi: Pearson Education, 2007); Martin Roll, *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands* (New York: Palgrave MacMillan, 2006); Paul Temporal, *Branding in Asia: The Creation, Development, and Management of Asian Brands for the Global Market* (Singapore: John Wiley & Sons, 2001).
48. Michael Arnt, "Knock Knock, It's Your Big Mac", *BusinessWeek*, July 23, 2007, p. 36; Lulu Raghavan, "Lessons from the Maharaja Mac: Five Rules for Entering the Indian Market", *Landor Associates*, www.landor.com, December 2007.
49. Deepa Chandrasekaran and Gerard J. Tellis, "Global Takeoff of New Products: Culture, Wealth, or Vanishing Differences?" *Marketing Science* 27 (September-October 2008), pp. 844–60.
50. Leila Abboud, "Philips Widens Marketing Push in India", *Wall Street Journal*, March 20, 2009.
51. Walter J. Keegan and Mark C. Green, *Global Marketing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
52. Paulo Prada and Bruce Orwall, "A Certain 'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park", *Wall Street Journal*, March 12, 2003.
53. Ralf van der Lans, Joseph A. Cote, Catherine A. Cole, Siew Meng Leong, Ale Smidts, Pamela W. Henderson, Christian Bluemelhuber, Paul A. Bottomley, John R. Doyle, Alexander Fedorikhin, Janakiraman Moorthy, B. Ramaseshan, and Bernd H. Schmitt", Cross-National Logo Evaluation Analysis: An Individual-Level Approach", *Marketing Science* 28 (September-October 2009), pp. 968–85.
54. F. C. (Frank) Hong, Anthony Pecotich, and Clifford J. Shultz II, "Language Constraints, Product Attributes, and Consumer Perceptions in East and Southeast Asia", *Journal of International Marketing* 10 (June 2002), pp. 29–45.
55. Mark Lasswell, "Lost in Translation", *Business 2.0*, August 2004, pp. 68–70; Richard P. Carpenter and the Globe Staff, "What They Meant to Say Was...", *Boston Globe*, August 2, 1998.
56. For an interesting distinction based on the concept of global consumer culture positioning, see Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Rajeev Batra, "Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture", *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 75–87.
57. Thomas J. Madden, Kelly Hewett, and Martin S. Roth, "Managing Images in Different Cultures: A Cross- National Study of Color Meanings and Preferences", *Journal of International Marketing* 8 (Winter 2000), pp. 90–107; Zeynep Gurhan-Canli and Durairaj Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects", *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 309–17.
58. Geoffrey Fowler, Brian Steinberg, and Aaron O. Patrick, "Globalizing Apple's Ads", *Wall Street Journal*, March 1, 2007; Joan Voight, "Best Campaign of the Year: Apple "Mac vs. PC", *Adweek*, July 17, 2007.

59. See, for example, Haksin Chan, Lisa C. Wan, and Leo Y. M. Shin, "The Contrasting Effects of Culture on Consumer Tolerance: Interpersonal Face and Impersonal Fate", *Journal of Consumer Research* 36 (August 2009), pp. 292–304.
60. Aradhna Krishna and Rohini Ahluwalia, "Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms", *Journal of Consumer Research* 35 (December 2008), pp. 692–705.
61. Normandy Madden, "Crossing Borders by Building Relationships", *Advertising Age*, October 13, 2008, p. 32.
62. Preeti Khicha, "Building Brands in Rural India", *Brandchannel*, www.brandchannel.com, October 8, 2007.
63. John L. Graham, Alma T. Mintu, and Waymond Rogers, "Explorations of Negotiations Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States", *Management Science* 40 (January 1994), pp. 72–95.
64. Price perceptions may differ too, see Lisa E. Bolton, Hean Tat Keh, and Joseph W. Alba, "How Do Price Fairness Perceptions Differ Across Culture?" *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 564–76.
65. David Pierson, "Beijing Loves IKEA—But Not for Shopping", *Los Angeles Times*, August 25, 2009; Mei Fong, "IKEA Hits Home in China: The Swedish Design Giant, Unlike Other Retailers, Slashes Prices for the Chinese", *Wall Street Journal*, March 3, 2006, p. B1.
66. Companies often fight back, however, and legally contest the imposition of any duties. After several years, the Chinese government was eventually able to overturn the duties slapped on the off-road tire makers. See "Commerce Finds Unfair Dumping of Off-Road Tires from China", *International Trade Association*, February 6, 2008; "Ministry: China Pleased U.S. Overturned Duties on its Off-Road Tires", *People's Daily*, August 17, 2010.
67. AGMA, "KPMG/AGMA Survey Projects Global 'Global Market' of $58 Billion for Information Technology Manufacturers", *KPMG*, www.kpmg.com, December 11, 2008.
68. David Blanchard, "Just in Time—How to Fix a Leaky Supply Chain", *Industry Week*, May 1, 2007.
69. Kersi D. Antia, Mark E. Bergen, Shantanu Dutta, and Robert J. Fisher, "How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence?" *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 92–106; Matthew B. Myers and David A. Griffith, "Strategies for Combating Gray Market Activity", *Business Horizons* 42 (November-December 1999), pp. 2–8.
70. Brian Grow, Chi-Chu Tschang, Cliff Edwards, and Brian Burnsed, "Dangerous Fakes", *Business Week*, October 8, 2008; Brian Burnsed, "The Most Counterfeited Products", *Businessweek*, www.businessweek. com, October 8, 2008.
71. "IPR Seizure Statistics", *US Department of Homeland Security*, www.cbp.gov/xp/cgov/trade/priority_trade/ipr/pubs/seizure/, December 9, 2010.
72. Eric Shine, "Faking Out the Fakers", *Business Week*, June 4, 2007, pp. 76–80.
73. Deborah Kong, "Smart Tech Fights Fakes", *Business 2.0*, March 2007, p. 30.
74. David Arnold, "Seven Rules of International Distribution", *Harvard Business Review*, November-December 2000, pp. 31–37.
75. Ibid.
76. Katrijn Gielens, Linda M. Van De Gucht, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Marnik G. Dekimpe, "Dancing with a Giant: The Effect of Wal-Mart's Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers", *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 19–34.
77. Noreen O'Leary, "Infiniti Plays Up Japanese Heritage in Global Campaign", *Brandweek*, February 15, 2010, p. 5.
78. "The Shock of Old", *Economist*, July 13, 2002, p. 49.
79. "From Fantasy Worlds to Food," Economist, November 11, 2006, p. 73; "A New Sort of Beauty Contest", *Economist*, November 11, 2006, p. 68.
80. Flora Bagenal and John Harlow, "Borat Make Benefit Kazakh Tourist Boom", *Sunday Times*, December 3, 2006; Lisa Minot, "Borat Causes Tourism Boom", *The Sun*, March 5, 2007; "Borat 'Boosted Kazakh Tourism'", *ABC News*, www.abc.net.au, November 13, 2008.
81. Jim Rendon, "When Nations Need a Little Marketing", *New York Times*, November 23, 2003.
82. Joanna Kakissis, "Vacationers Rethink Greece Amid Debt Crisis", *National Public Radio*, www.npr.org, June 22, 2010; Elena Becatoros, "Greece's Tourism Industry Under Threat", *MSNBC*, www.msnbc.com, June 15, 2010.
83. Zeynep Gurhan-Canli and Durairaj Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects", *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 309–17. For some different related issues, see also Lily Dong and Kelly Tian, "The Use of Western Brands in Asserting Chinese National Identity", *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 504–23; Yinlong Zhang and Adwait Khare, "The Impact of Accessible Identities on the Evaluation of Global versus Local Products", *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 524–37; Rohit Varman and Russell W. Belk, "Nationalism and Ideology in an Anticonsumption Movement", *Journal of Consumer Research* 36 (December 2009), pp. 686–700.
84. Douglas B. Holt, John A. Quelch, and Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete", *Harvard Business Review* 82, September 2004, pp. 68–75; Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Rajeev Batra, and Dana L. Alden, "How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value", *Journal of International Business Studies* 34 (January 2003), pp. 53–65.
85. Gurhan-Canli and Maheswaran "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects"; Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83; "Old Wine in New Bottles", *Economist*, February 21, 1998, p. 45; Johny K. Johansson, "Determinants and Effects of the Use of 'Made in' Labels", *International Marketing Review* (UK) 6 (January 1989), pp. 47–58; Warren J. Bilkey and Erik Nes, "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations", *Journal of International Business Studies* 13 (Spring-Summer 1982), pp. 89–99.
86. Kimberly Weisul, "Why More Are Buying into 'Buy Local'", *Bloomberg Business Week*, March 1, 2010, pp. 57–60.
87. Jathon Sapsford and Norihiko Shirouzo, "Mom, Apple Pie and... Toyota?" *Wall Street Journal*, May 11, 2006.
88. Kenneth Hein, "Emerging Markets Still Like U.S. Brands," Brandweek, April 16, 2007, p. 4.
89. For additional discussion, see "Strengthening Brand America", *The Burghard Group*, www. strengtheningbrandamerica.com, December 9, 2010.
90. Joel Backaler, "Haier: A Chinese Company That Innovates", *China Tracker*, www.forbes.com, June 17, 2010; Zhang Ruimin, "Voices from China," Forbes, September 28, 2009.
91. Rajdeep Grewal, Murali Chandrashekaran, and F. Robert Dwyer, "Navigating Local Environments with Global Strategies: A Contingency Model of Multinational Subsidiary Performance", *Marketing Science* 27 (September-

October 2008), pp. 886–902. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing across Borders* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989).

92. Moon Ihlwan, "The Foreigners at the Top of LG", *BusinessWeek*, December 22, 2008, pp. 56–57.
93. Jim Murphy, "The Jack's Eye-View on Marketing a Global Brand Locally", talk given at *The Beverage Forum*, New York, NY, May 20, 2009.
94. Betsy McKay, "Coke Hunts for Talent to Re-Establish Its Marketing Might", *Wall Street Journal*, March 6, 2002.
95. David Kiley, "Ghosn Hits the Accelerator", *BusinessWeek*, May 1, 2008.

Глава 22

1. Mark Borden and Anya Kamentz, "The Prophet CEO", *Fast Company*, September 2008, pp. 126–29; Tara Weiss, "Special Report: Going Green", *Forbes.com*. Forbes.com, July 3, 2007; Matthew Grimm, "Progressive Business", *Brandweek*, November 28, 2005, pp. 16–26; Kate Galbraith, "Timberland's New Footprint: Recycled Tires", *New York Times*, April 3, 2009; Aman Singh, "Timberland's Smoking Ban: Good Corporate Citizenship or Overkill?" *Forbes*, June 3, 2010; Amy Cortese, "Products; Friend of Nature? Let's See Those Shoes", *New York Times*, March 6, 2007; Timberland, www.timberland.com.
2. Christopher Vollmer, *Always On: Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control* (New York: McGraw-Hill, 2008).
3. For additional analysis and discussion, see Philip Kotler, Hermawan Karatajaya, and Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Consumers to the Human Spirit* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010).
4. Devin Leonard, "The New Abnormal", *Bloomberg BusinessWeek*, August 2–August 10, 2010, pp. 50–55; Noreen O'Leary, "CMOs Face New Reality", *Adweek*, August 11, 2010.
5. John Gerzema and Michael D'Antonio, *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell, and Live* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010).
6. John A. Quelch and Katherine E. Jocz, Greater Good: How Good Marketing Makes for Better Democracy (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007).
7. Clay Chandler, "Full Speed Ahead", *Fortune*, February 7, 2005, pp. 78–84; "What You Can Learn from Toyota", *Business 2.0*, January-February 2005, pp. 67–72; Keith Naughton, "Red, White, and Bold", *Newsweek*, April 25, 2005, pp. 34–36.
8. For some thoughtful academic perspectives on marketing strategy and tactics, see *Kellogg on Integrated Marketing*, Dawn lacobucci and Bobby Calder, eds. (New York: Wiley, 2003); and *Kellogg on Marketing*, Dawn lacobucci, ed. (New York: Wiley, 2001).
9. For a broad historical treatment of marketing thought, see D. G. Brian Jones and Eric H. Shaw, "A History of Marketing Thought," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65; for more specific issues related to the interface between marketing and sales, see Christian Homburg, Ove Jensen, and Harley Krohmer, "Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy", *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 133–54.
10. Frederick E. Webster Jr., "Expanding Your Network", *Marketing Management* (Fall 2010), pp. 16–23; Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter, and Shankar Ganesan, "Can Marketing Regain Its Seat at the Table?" *Marketing Science Institute Report* No. 03-113 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003); Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm", Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65.
11. Jan Wieseke, Michael Ahearne, Son K. Lam, and Rolf van Dick, "The Role of Leaders in Internal Marketing", *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 123–45; Hamish Pringle and William Gordon, *Beyond Manners: How to Create the Self-Confident Organisation to Live the Brand* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2001); John P. Workman Jr., Christian Homburg, and Kjell Gruner, "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", *Journal of Marketing* 62 (July 1998), pp. 21–41.
12. Grant McKracken, *Chief Culture Officer. How to Create a Living Breathing Corporation* (New York: Basic Books, 2009).
13. Todd Guild, "Think Regionally, Act Locally: Four Steps to Reaching the Asian Consumer", *McKinsey Quarterly* 4 (September 2009), pp. 22–30.
14. "State and Country Quick Facts", *U.S. Census Bureau*, http://quickfacts.census.gOv/qfd/states/12/12086.html.
15. "Category Management Goes beyond Grocery", *Cannondale Associates White Paper*, www.cannondaleassoc.com, February 13, 2007; Laurie Freeman, "P&G Widens Power Base: Adds Category Managers", *Advertising Age*, Michael J. Zenor, "The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 202–13; Gerry Khermouch, "Brands Overboard", *Brandweek*, August 22, 1994, pp. 25–39; Zachary Schiller, "The Marketing Revolution at Procter & Gamble", *BusinessWeek*, July 25, 1988, pp. 72–76.
16. For some further reading on the origins of category management, see Robert Dewar and Don Shultz, "The Product Manager, an Idea Whose Time Has Gone", *Marketing Communications* (May 1998), pp. 28–35; George S. Low and Ronald A. Fullerton, "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 173–90; Michael J. Zanor, "The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 202–13.
17. D. Gail Fleenor, "The Next Space Optimizer", *Progressive Grocer*, March 2009.
18. Larry Selden and Geoffrey Colvin, *Angel Customers & Demon Customers* (New York: Portfolio [Penguin], 2003).
19. For an in-depth discussion of issues around implementing a customer-based organization on which much of this paragraph is based, see George S. Day, "Aligning the Organization with the Market", *MIT Sloan Management Review* 48 (Fall 2006), pp. 41–49.
20. Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm", Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65.
21. For research on the prevalence of CMOs, see Pravin Nath and Vijay Mahajan, "Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams", *Journal of Marketing* 72 (January 2008), pp. 65–81. For more discussion on the importance of CMOs, see David A. Aaker, *Spanning Silos: The New CMO Imperative* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).
22. For some classic perspectives, see Benson P. Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" *Harvard Business*

Review, September-October 1977, pp. 104–14. Also see Robert W. Ruekert and Orville C. Walker Jr., "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework with Other Empirical Evidence", *Journal of Marketing* 51 (January 1987), pp. 1–19.

23. For more on creativity, see Pat Fallon and Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); Bob Schmetterer, *Leap: A Revolution in Creative Business Strategy* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003); Jean-Marie Dru, *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace* (Hoboken, NJ: Wiley, 2002); Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998); James M. Higgins, *101 Creative Problem-Solving Techniques* (New York: New Management Publishing, 1994); and all the books by Edward DeBono.
24. Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
25. Jagdish N. Sheth, *The Self-Destructive Habits of Good Companies... And How to Break Them* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
26. William L. Wilkie and Elizabeth S. Moore, "Marketing's Relationship to Society", Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 1–38.
27. "Special Report: Corporate Social Responsibility", *Economist*, January 17, 2008. For a broader academic perspective, see Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy & Society", *Harvard Business Review* (December 2006): 78–82; Clayton M. Christensen, Heiner Baumann, Rudy Ruggles, and Thomas M. Stadtler, "Disruption Innovation for Social Change", *Harvard Business Review* (December 2006): 94–101.
28. Walmart, http://walmartstores.com/Sustainability/7951.aspx; Monte Burke, "Mr. Green Jeans", *Forbes*, May 24, 2010; Brian Grow, "The Debate over Doing Good", *BusinessWeek*, August 15, 2005, pp. 76–78.
29. Brian Grow, "The Debate over Doing Good", *BusinessWeek*, August 15, 2005.
30. MaryLou Costa, "P&G Marketing Boss Urges Brands to Move Beyond Traditional Advertising", *Marketing Week*, June 24, 2010; Elaine Wong, "P&G Shows Its Softer Side with Downy Cause Effort", *Brandweek*, February 1, 2010, p. 6; Elaine Wang, "P&G Throws Values into Value Equation", *Brandweek*, March 9, p. 5.
31. Raj Sisodia, David B. Wolfe, and Jag Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit fror Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
32. Gary Hirshberg, *Stirring It Up: How to Make Money ai Save the World* (New York: Hyperion, 2008); Marc Gunther, "Stonyfield Stirs Up the Yogurt Market", *Fortune*, www.cnnmoney.com, January 4, 2008; Melanie D. G. Kaplan, "Stonyfield Farm CEO: How ar Organic Yogurt Business Can Scale", *SmartPlanet*, www.smartplanet.com, May 17, 2010.
33. Elisabeth Sullivan, "Play by the New Rules", *Marketin News*, November 30, 2009, pp. 5–9; For further reading, see Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketin Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1995).
34. Sarah Ellison, "Kraft Limits on Kids' Ads May Cheese Off Rivals", *Wall Street Journal*, January 13, 2005.
35. Shelby D. Hunt and Scott Vitell, "The General Theory Marketing Ethics: A Retrospective and Revision", Joh Quelch and Craig Smith, eds., *Ethics in Marketing* (Chicago: Irwin, 1992).
36. "Distrust, Discontent, Anger and Partisan Rancor", *The Pew Research for the People & the Press*, April 18, 2010.
37. Ronald Alsop, "How a Boss's Deeds Buff a Firm's Reputation", *Wall Street Journal*, January 31, 2007.
38. Mary Jo Hatch and Majken Schultz, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture and Identity through Corporate Branding* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008); Majken Schultz, Yun Mi Antorini, and Fabian F. Csaba, *Corporate Branding Purpose, People, and Process* (Koge, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005); Ronald J Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (New York: Free Press, 2004); Marc Gunther, "Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits", *Fortune*, June 23, 2003, pp. 98–104; Ronald J. Alsop, "Perils of Corporate Philanthropy", *Wall Street Journa*, January 16, 2002.
39. Emily Steel, "Nestle Takes a Beating on Social-Media Sites", *Wall Street Journal*, March 29, 2010, p. B5; M} Frazier, "Going Green? Plant Deep Roots", *Advertisim Age*, April 30, 2007, pp. 1, 54–55.
40. Scott Kirsner, "An Environmental Quandary Percolate! at Green Mountain Coffee Roasters", *Boston Globe*, January 3, 2010; Natalie Zmuda, "Green Mountain Takes on Coffee Giants Cup by Cup", *Advertising Age*, June 1, 2009, p. 38.
41. Angela M. Eikenberry, "The Hidden Cost of Cause Marketing", *Stanford Social Innovation Review* (Summer 2009); Aneel Karnani, "The Case Against Corporate Social Responsibility", *Wall Street Journal*, August 23, 2010.
42. Sandra O'Loughlin, "The Wearin' o' the Green", *Brandweek*, April 23, 2007, pp. 26–27. For a critical response, see also, John R. Ehrenfield, "Feeding the Beast", *Fast Company*, December 2006–January 2007, pp. 42–43.
43. Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation", *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 50–64.
44. Global 100, www.global100.org.
45. Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation", *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 50–64.
46. Noreen O' Leary, "Marketer of the Year: Jessica Buttimer", *Next*, September 14, 2009, p. 32; Jack Neff, "Marketing 50: Green Works" (Jessica Buttimer), *Advertising Age*, November 17, 2008, p. S-2; Elaine Wong, "CPGs Watch as Clorox Crashes the Green Party", *Brandweek*, April 21, 2008, p. 13; Anya Kamenetz, "Cleaning Solution", *Fast Company*, September 2008, pp. 121–25.
47. David Roberts, "Another Inconvenient Truth", *Fast Company*, March 2008, p. 70; Melanie Warner, "P&G's Chemistry Test", *Fast Company*, July/August 2008, pp. 71–74.
48. Mark Dolliver, "Thumbs Down on Corporate Green Efforts", *Adweek*, August 31, 2010; Betsy Cummings, "A Green Backlash Gains Momentum", *Brandweek*, March 3, 2008, p. 6; Michael Hopkins, "What the 'Green' Consumer Wants", *MIT Sloan Management Review* (Summer 2009), pp. 87–89. For some related consumer research, see Julie R. Irwin and Rebecca Walker Naylor, "Ethical Decisions and Response Mode Compatibility: Weighting of Ethical Attributes in Consideration Sets Formed by Excluding versus Including Product Alternatives", *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 234–46.
49. Jack Neff, "Green-Marketing Revolution Defies Economic Downturn," Advertising Age, April 20, 2009, pp. 1, 23; Ram Nidumolu, C. K. Prahalad, and M. R. Rangaswami, "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation", *Harvard Business Review*, September 2009, p. 57.

50. John A. Quelch and Nathalie Laidler-Kylander, *The New Global Brands: Managing Non-Government Organizations in the 21st Century* (Mason, OH: South-Western, 2006); Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (New York: Wiley, 2005); Lynn Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (New York: AMACOM, 2007).
51. Newman's Own Foundation, www.newmansown foundation. org; Paul Newman and A. E. Hotchner, *Shameless Exploitation in Pursuit of the Common Good: The Madcap Business Adventure by the Truly Oddest Couple* (Waterville, ME: Thorndike Press, 2003).
52. "U.S. Charitable Giving Falls 3.6 Percent in 2009 to $303.75 Billion", *Giving USA 2010 Report*, June 9, 2010.
53. Robert Berner, "Smarter Corporate Giving", *Business Week*, November 28, 2005, pp. 68–76; Craig N. Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or How?" *California Management Review* 45 (Summer 2003), pp. 52–76.
54. Larry Chiagouris and Ipshita Ray, "Saving the World with Cause-Related Marketing", *Marketing Management* 16 (July-August 2007), pp. 48–51; Hamish Pringle and Marjorie Thompson, *Brand Spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands* (New York: Wiley, 1999); Sue Adkins, *Cause-Related Marketing: Who Cares Wins* (Oxford, England: Butterworth-Heinemann, 1999); "Marketing, Corporate Social Initiatives, and the Bottom Line", *Marketing Science Institute Conference Summary*, MSI Report No. 01-106, 2001.
55. Rajan Varadarajan and Anil Menon, "Cause-Related Marketing: A Co-Alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing* 52 (July 1988), pp. 58–74.
56. Minette Drumwright and Patrick E. Murphy, "Corporate Societal Marketing", Paul N. Bloom and Gregory T. Gundlach, eds., *Handbook of Marketing and Society* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 162–83. See also, Minette Drumwright, "Company Advertising with a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria", *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 71–87.
57. C. B. Bhattacharya, Sankar Sen and Daniel Korschun, "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent", *MIT Sloan Management Review* 49 (January 2008), pp. 37–44; Xueming Luo and C. B. Bhattacharya, "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 1–18; Pat Auger, Paul Burke, Timothy Devinney, and Jordan J. Louviere, "What Will Consumers Pay for Social Product Features?" *Journal of Business Ethics* 42 (February 2003), pp. 281–304; Dennis B. Arnett, Steve D. German, and Shelby D. Hunt, "The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing", *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 89–105; C. B. Bhattacharya and Sankar Sen, "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 76–88; Sankar Sen and C. B. Bhattacharya, "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research* 38 (May 2001), pp. 225–44.
58. Paul N. Bloom, Steve Hoeffler, Kevin Lane Keller, and Carlos E. Basurto, "How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions", *MIT Sloan Management Review* (Winter 2006), pp. 49–55; Carolyn J. Simmons and Karen L. Becker-Olsen, "Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships", *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 154–69; Guido Berens, Cees B. M. van Riel, and Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance", *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 35–48; Donald R. Lichtenstein, Minette E. Drumwright, and Bridgette M. Braig, "The Effect of Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits", *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 16–32; Stephen Hoeffler and Kevin Lane Keller, "Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing", *Journal of Public Policy and Marketing* 21 (Spring 2002), pp. 78–89. See also, Special Issue: Corporate Responsibility, *Journal of Brand Management* 10, nos. 4–5 (May 2003).
59. Mark R. Forehand and Sonya Grier, "When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism", *Journal of Consumer Psychology* 13 (2003), pp. 349–56; Dwane Hal Dean, "Associating the Corporation with a Charitable Event through Sponsorship: Measuring the Effects on Corporate Community Relations", *Journal of Advertising* 31 (Winter 2002), pp. 77–87.
60. Susan Perry, "KFC-Komen 'Buckets for the Cure' Campaign Raises Questions" *MinnPost.com*. www.minnpost.com, April 20, 2010; Chuck English, "Cause Splash vs. Cause Marketing", *Doing Good for Business*, www.doinggoodforbusiness.wordpress.com, May 17, 2010; Nancy Schwartz, "Busted Nonprofit Brand: Anatomy of a orporate Sponsorship Meltdown (Case Study)", *Getting Attention!* www.gettingattention. org, April 28, 2010.
61. "Nike Announces Global Expansion of LIVESTRONG Product Collection as Lance Armstrong Rides for Hope", *Nike*, www.nike.com, June 30, 2010; Reena Jana, "Nike Goes Green. Very Quietly", *Business Week*, June 22, 2009, p. 56.
62. Mya Frazier, "Costly Red Campaign Reaps Meager $18 Million", *Advertising Age*, March 5, 2007; Viewpoint: Bobby Shriver, "CEO: Red's Raised Lots of Green", *Advertising Age*, March 12, 2007; Michelle Conlin, "Shop (in the Name of Love)", *Business Week*, October 2, 2006, p. 9.
63. Todd Cohen, "Corporations Aim for Strategic Engagement", *Philanthropy Journal*, September 20, 2006; John A. Quelch and Nathalie Laidler-Kylander, *The New Global Brands: Managing Non-Governmental Organizations in the 21st Century* (Cincinnati, OH: South-Western, 2005).
64. Ronald J. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (New York: Free Press, 2004), p. 125.
65. Ronald McDonald House Charities, www.rmhc.org.
66. Susan Orenstein, "The Selling of Breast Cancer", *Business 2.0*, February 2003, pp. 88–94; H. Meyer, "When the Cause Is Just", *Journal of Business Strategy* 20 (November-December 1999), pp. 27–31.
67. Christine Bittar, "Seeking Cause and Effect", *Brandweek*, November 11, 2002, pp. 18–24.
68. Paula Andruss, "'Think Pink' Awareness Much Higher Than Threat", *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 14–16; Jessi Hempel, "Selling a Cause, Better Make It Pop", *Business Week*, February 13, 2006, p. 75; Elizabeth Woyke, "Prostate Cancer's Higher Profile", *Business Week*, October 9, 2006, p. 14.
69. One Sight, www.onesight.org.
70. Christina Binkley, "Charity Gives Shoe Brand Extra Shine", *Wall Street Journal*, April 1, 2010; "How I Got Started... Blake Mycoskie, Founder of TOMS Shoes", *Fortune*, March 22, 2010, p. 72; Dan Heath and Chip Heath, "An Arms Race of Goodness", *Fast Company*, October 2009, pp. 82–83; Toms, www.toms.com/movement-one-for-one.

71. Philip Kotler and Nancy Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2008); Alan Andreasen, *Social Marketing in the 21st Century* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006); Michael L. Rothschild, "Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors", *Journal of Marketing* 63 (October 1999), pp. 24–37.
72. See Michael L. Rothschild, "Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors", *Journal of Marketing* 63 (October 1999), pp. 24–37. For an application, see Sekar Raju, Priyali Rajagopal, and Timothy J. Gilbride, "Marketing Healthful Eating to Children: The Effectiveness of Incentives, Pledges, and Competitions", *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 93–106.
73. For some relevant recent academic research on developing social marketing programs, see Deborah A. Small and Nicole M. Verrochi, "The Face of Need: Facial Emotion Expression on Charity Advertisements", *Journal of Marketing Research* 46 (December 2009), pp. 777–87; Katherine White and John Peloza, "Self-Benefit versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support", *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 109–24; Merel Van Diepen, Bas Donkers and Philip Hans Franses, "Dynamic and Competitive Effects of Direct Mailings: A Charitable Giving Application", *Journal of Marketing Research* 46 (February 2009), pp. 120–33; Jen Shang, Americus Reed II, and Rachel Croson, "Identity Congruency Effects on Donations", *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 351–61.
74. For more on developing and implementing marketing plans, see H. W. Goetsch, *Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan* (Chicago: NTC Business Books, 1993). See also, Thomas V. Bonoma, The *Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: Free Press, 1985). Much of this section is based on Bonoma's work.
75. For other examples, see Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50 + Metrics Every Executive Should Master* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006); John Davis, *Measuring Marketing: 103 Key Metrics Every Marketer Needs* (Hoboken, NJ: Wiley, 2006).
76. Sam R. Goodman, Increasing Corporate Profitability (New York: Ronald Press, 1982), chapter 1. See also, Bernard J. Jaworski, Vlasis Stathakopoulos, and H. Shanker Krishnan, "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 57–69.
77. Philip Kotler, William Gregor, and William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review* 30 (Winter 1989), pp. 49–62; Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) discusses attrition of the figures.
78. Useful checklists for a marketing self-audit can be found in Aubrey Wilson, *Aubrey Wilson's Marketing Audit Checklists* (London: McGraw-Hill, 1982); Mike Wilson, *The Management of Marketing* (Westmead, England: Gower Publishing, 1980). A marketing audit software program

is described in Ben M. Enis and Stephen J. Garfein, "The Computer-Driven Marketing Audit", *Journal of Management Inquiry* 1 (December 1992), pp. 306–18.

79. Philip Kotler, William Gregor, and William Rodgers, "The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review* 30 (Winter 1989), pp. 49–62.
80. Alfred R. Oxenfeldt, "How to Use Market-Share Measurement", *Harvard Business Review*, January-February 1969, pp. 59–68.
81. There is a one-half chance that a successive observation will be higher or lower. Therefore, the probability of finding six successively higher values is given by 1/2 to the sixth, or 1/64.
82. Alternatively, companies need to focus on factors affecting shareholder value. The goal of marketing planning is to increase shareholder value, which is the present value of the future income stream created by the company's present actions. Rate-of-return analysis usually focuses on only one year's results. See, Alfred Rapport, *Creating Shareholder Value*, rev. ed. (New York: Free Press, 1997).
83. For additional reading on financial analysis, see Peter L. Mullins, *Measuring Customer and Product-Line Profitability* (Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation, 1984).
84. Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, May-June 1991, pp. 130–35; for a recent application to shipping, see Tom Kelley, "What Is the Real Cost: How to Use Lifecycle Cost Analysis for an Accurate Comparison", *Beverage World*, January 2010, pp. 50–51.

Appendix

1. Background information and market data adapted from "Gartner Says Worldwide Mobile Phones Sales Grew 35 Percent in Third Quarter 2010; Smartphone Sales Increased 96 Percent", press release, November 18, www.gartner.com; Joseph Palenchar, "Smartphone Sales Rise as Selection Grows", TWICE, June 21, 2010; Sascha Segan, "Motorola RAZR2: The RAZR2 Cuts Four Ways", *PC Magazine*, October 2, pp. 32–33; Walter S. Mossberg, "Apple's iPod Touch Is a Beauty of a Player Short on Battery Life", *Wall Street Journal*, September 20, 2007, p. B1; "Roam If You Want To", *PC World*, September 2007, p. 134; Sascha Segam, "Exclusive: One RAZR2, Four Ways to Cut It", *PC Magazine Online*, August 13, 2007, www.pcmag.com; "Apple Unlikely to Budge Anytime Soon on iPhone Pricing", *Information Week*, July 26, 2007; "Smartphones Get Smarter, Thanks in Part to the iPhone", *Information Week*, July 21, 2007; "Nine Alternatives to Apple's iPhone", *Information Week*, June 28, 2007; "Hospital Uses PDA App for Patient Transport", *Health Data Management*, June 2007, p. 14; Jessica E. Vascellaro and Pui-Wing Tam, "RIM's New Gear Fuels Profit Surge; Palm Sputters", *Wall Street Journal*, June 29, 2007, p. B4; "Smart Phones Force Dell from Handhelds", *MicroScope*, April 23, 2007; "2005 PDA Shipments Set Record" *Business Communications Review*, April 2006, p. 6; "Smartphone Market Grows Fast Despite Challenges", *Appliance*, March 2006, p. 16.