

# Marketing Insights from **A** to **Z**

80 Concepts Every Manager  
Needs To Know

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).



John Wiley & Sons, Inc.

# Маркетинг от **A** до **Я**

80 концепций,  
которые должен знать каждый менеджер

Филип Котлер

*Перевод с английского*



альпина  
ПАБЛИШЕРЗ

Москва  
2010

УДК 339.1  
ББК 65.290-2  
К73

Переводчики Т.В. Виноградова, А.А. Чех, Л.Л. Царук

Редактор М. Суханова

**Котлер Ф.**

К73 Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 211 с.

ISBN 978-5-9614-1167-6

Эта книга всемирноизвестного специалиста в области маркетинга Филипа Котлера стала настольной для миллионов руководителей и специалистов по маркетингу. В ней в сжатой и понятной форме изложены 80 концепций эффективного маркетинга, наиболее важных для успеха компаний в современных условиях. Эта книга дает наилучшее представление как о классических инструментах маркетинга, которые прошли испытание временем, так и новых инновационных разработках, которые стали использоваться только в последние годы.

Книга обязательна к прочтению бизнесменам, менеджерам отдела маркетинга всех уровней, а так же студентам.

УДК 339.1  
ББК 65.290-2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@nonfiction.ru](mailto:lib@nonfiction.ru).*

ISBN 978-5-9614-1167-6 (рус.)  
ISBN 978-0-4712-6867-3 (англ.)

© Philip Kotler, 2003  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишерз», 2010

## Содержание

Предисловие .....	9
Введение .....	11
Активы и ресурсы маркетинга .....	16
Аутсорсинг .....	17
Бренды.....	19
Возможности .....	28
Гарантии .....	30
Дизайн.....	32
Дифференциация .....	34
Изменения .....	37
Имидж и эмоциональный маркетинг .....	39
Инновации.....	40
Инструментарий маркетинга.....	43
Интернет и электронный бизнес .....	47
Информация и аналитика .....	50
Исполнение и контроль .....	53
Качество.....	56
Компании.....	57

Конкурентные преимущества .....	60	Неформальные коммуникации.....	109
Конкуренты .....	61	Организации .....	111
Консультанты .....	63	Ориентация на клиента .....	112
Контрольные показатели.....	64	Отношения между маркетингом и другими отделами.....	114
Корпоративный брендинг .....	67	Позиционирование.....	119
Креативность.....	68	Поставщики.....	122
Лидерство.....	72	Потребители.....	123
Лояльность.....	75	Потребности .....	128
Маркетинг B2B.....	78	Предпринимательство.....	130
Маркетинг впечатлений .....	79	Прибыли.....	131
Маркетинг отношений.....	80	Прогнозы и будущее.....	134
Маркетинг отношений и новые маркетинговые инструменты.....	82	Продажи .....	136
Маркетинг по базам данных .....	83	Продукт .....	139
Маркетинг при спаде .....	86	Прямые рассылки .....	142
Маркетинговые исследования .....	89	Разработка новых продуктов.....	143
Маркетинговые коммуникации и продвижение .....	93	Распределение и каналы распределения .....	144
Маркетинговые планы .....	95	Реклама .....	148
Маркетинговые роли и навыки .....	98	Розничные продавцы.....	156
Международный маркетинг .....	100	Рынки .....	159
Менеджмент .....	104	Связи с общественностью.....	161
Миссия .....	106	Сегментация.....	163
Нематериальные активы .....	108	Сервис .....	165
		Сотрудники.....	166

## Маркетинг от А до Я

Спонсорство .....	170
Средства массовой информации .....	172
Стимулирование сбыта .....	173
Стратегии развития .....	176
Стратегия .....	180
Телемаркетинг и контакт-центры.....	184
Тенденции в маркетинговом мышлении и практике.....	185
Технологии.....	187
Торговый персонал .....	188
Удовлетворенность клиента .....	191
Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM).....	193
Успехи и неудачи .....	195
Финансовый маркетинг .....	197
Фокусирование и определение ниши .....	199
Целевые рынки .....	201
Цели и задачи.....	202
Цена.....	204
Ценность .....	205
Этика маркетинга .....	208
Яркость.....	210

## Предисловие

За сорок лет своей карьеры в маркетинге я приобрел некоторые знания и даже чуточку мудрости. Размышляя над состоянием этой отрасли человеческой деятельности, я задумался о пересмотре ее основ.

Для начала я составил список из 80 понятий, или концепций, наиболее важных для современного маркетинга, и провел немало времени, стараясь осмыслить их содержание и значение для современного бизнеса. Моей главной целью было выявить основные принципы и лучшие методы эффективного и инновационного маркетинга. Это путешествие принесло мне немало удивительных открытий и заставило по-новому взглянуть на многие аспекты маркетинга.

Я не ставил себе задачу создать очередной 800-страничный учебник маркетинга и не хотел ни пересказывать, ни повторять свои предыдущие книги. Замысел заключался в том, чтобы представить в легко усваиваемой форме свежие идеи, оценки и конкретные практические рекомендации, которые побуждали бы читателя к действию. Результатом стала эта небольшая книжка, адресованная следующим группам читателей:

- Менеджерам, которые вдруг осознали, что им необходимо до какой-то степени разбираться в маркетинге. Допустим, вы — вице-президент по финансам, генеральный директор некоммерческой организации или предприниматель, собравшийся вывести на рынок новый товар. Вы так заняты, что не можете выкроить время даже на прочтение 300-страничного «Маркетинга для чайников»<sup>1</sup> и предпоч-

<sup>1</sup> См. Хайем, Александр. Маркетинг для чайников. М.: Диалектика, 2007. — Прим. ред.

## 10 Маркетинг от А до Я

ли бы получить еще более краткое и простое изложение некоторого количества основных понятий и принципов, сделанное авторитетным специалистом.

- Менеджерам, которые изучали маркетинг несколько лет назад и видят, что сегодня многое изменилось. Возможно, вы хотите освежить свое понимание главных маркетинговых концепций, и вам необходимо познакомиться с новейшими представлениями о высокоэффективном маркетинге.
- Профессиональным маркетологам, которые чувствуют, что в ежедневном хаосе маркетинговых мероприятий почва уходит у них из-под ног. В этом случае книга поможет вам вновь обрести некоторую ясность и лучшее понимание происходящего.

Мой подход испытал на себе влияние дзен-буддизма — учения, в котором придается большое значение технике медитации и непосредственному интуитивному постижению сути вещей. Эта книга — результат моих медитаций о фундаментальных идеях и методах маркетинга.

Впрочем, как бы я их ни называл — медитациями, размышлениями или раздумьями, — я ни в коей мере не претендую на то, что все излагаемые идеи принадлежат мне лично. Вы найдете здесь и ссылки на труды выдающихся теоретиков бизнеса и маркетинга, и дословные цитаты. Я воспринял мысли этих людей из книг и бесед, а в дальнейшем использовал в своей деятельности преподавателя и консультанта.

## Введение

Центральная проблема современного бизнеса заключается не в дефиците товаров, а в дефиците потребителей. В большинстве отраслей мировые производители могут произвести намного больше продукции, чем в состоянии купить мировые потребители. Излишек производственных мощностей образуется из-за того, что конкуренты, действуя порознь, планируют большее увеличение своей рыночной доли, чем реально возможно. Если каждая компания запланирует рост продаж на 10%, а рынок в целом возрастет только на 3%, результатом будут простаивающие избыточные мощности.

Такая ситуация, в свою очередь, приводит к гиперконкуренции. Конкуренты, отчаявшись привлечь покупателей иными способами, снижают цены и устраивают дешевые распродажи, на которых товары отпускаются едва ли не даром. Это приводит к снижению прибылей, краху некоторых компаний, увеличению числа слияний и поглощений.

Маркетинг дает ответ на вопрос, как конкурировать на основании иных, не ценовых принципов. Из-за избытка производственных мощностей это сегодня важно как никогда. Отдел маркетинга отвечает в компании за *производство клиентов*.

Однако в деловых кругах и в обществе до сих пор господствует неверное понимание маркетинга. Считается, что его задача — помочь производству освободиться от продукции. На самом деле все наоборот: производство существует, чтобы помогать маркетингу. Компания всегда может отдать свое производство на субподряд. Ее процветание и успех определяются маркетинговыми идеями и предложениями, реализующими эти идеи. И производство, и снабжение, и отдел исследований и разработки (research and development, R&D), и бухгалтерия, и все прочие функцио-

нальные подразделения работают на маркетинг, поддерживая деятельность компании на потребительском рынке.

Очень часто маркетинг путают со сбытом. Маркетинг и сбыт — почти противоположности, а «жесткий маркетинг» — внутренне противоречивое словосочетание. Много лет назад я говорил: «Маркетинг — это не искусство нахождения ловких путей избавления от того, что вы произвели. Это умение дать потребителю нечто действительно ценное для него, помочь ему улучшить свою жизнь. Девизы маркетинга — качество, обслуживание и ценность».

Продажи начинаются, только когда у вас есть товар; маркетинг — до того, как он появится. Маркетинг — это домашняя работа, которую компания выполняет, чтобы выяснить, что нужно людям и что им следует предложить. Маркетинг определяет, как вывести товар или услугу на рынок, какую назначить цену, какие каналы распределения и средства продвижения использовать. В дальнейшем он обеспечивает мониторинг результатов и усовершенствование рыночного предложения, а под конец решает, не пора ли прекратить предложение, и если да, то когда именно.

Вышесказанное означает, что маркетинг — это не кратковременные усилия по продаже, а длительная инвестиционная работа. Хороший маркетинг ведется и до того, как компания что-либо выпустит или выйдет на какой-либо рынок, и спустя долгое время после продажи.

Лестер Вундерман, прославившийся изобретением прямого маркетинга, так противопоставил маркетинг сбыту: «В эпоху промышленной революции тон задавал вопрос производителя: “Вот что я делаю — может быть, вам это нужно?” В эру информации вопрос исходит от потребителя: “Вот что мне нужно — может быть, вы это сделаете?”»<sup>1</sup>.

Маркетинг рассчитывает достигнуть такого глубокого понимания целевой аудитории, при котором в собственно продаже уже не будет необходимости. Питер Друкер считает, что «цель

маркетинга — сделать сбыт лишним»<sup>1</sup>. Маркетинг — это способность «попасть в яблоčko», угадывая нужды покупателей.

Тем не менее до сих пор встречаются руководители бизнеса, которые говорят: «Нам нельзя терять время на маркетинг — ведь мы еще не завершили разработку продукта». Или: «Наши дела идут настолько успешно, что нам не нужен маркетинг, а если бы мы не преуспевали, то не могли бы себе его позволить». По этому поводу мне вспоминается телефонный звонок одного руководителя фирмы: «Срочно приезжай и научи нас чему-нибудь из твоего маркетинга, а то у нас продажи только что упали на 30%».

Вот мое определение маркетинга. *Маркетинг — это искусство и наука выбора целевых рынков, привлечения и удержания клиентов, развития клиентской базы посредством создания высочайшей ценности для потребителя, распространения информации о ней и ее доставки потребителю.*

Если угодно, могу дать и более развернутое определение. *Маркетинг — это функциональное подразделение предприятия, отвечающее за: выявление неудовлетворенных запросов и потребностей; качественную и количественную оценку их объема и потенциальной прибыльности; определение наиболее подходящих для данного случая целевых рынков; разработку продуктов, услуг и программ, соответствующих этим рынкам; ориентацию всех работников на заботу о клиенте и служение его интересам.*

Короче говоря, задача маркетинга заключается в преобразовании изменяющихся потребностей людей в возможности для получения прибыли. Он должен создавать ценность, предлагая лучшие решения, сберегая покупателям время и силы на поиск и приобретение нужных им вещей и обеспечивая рост благосостояния общества в целом.

В практике маркетинга сегодня необходимо отказаться от сосредоточенности на сделках, которая часто приводит к продаже сегодня и потере клиента завтра. Следует формировать взаимовыгодные долгосрочные отношения с клиентами,

<sup>1</sup> Wunderman, Lester. Being Direct: Making Advertising Pay. New York: Random House, 1996.

<sup>1</sup> Drucker, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973. Pp. 64–65.

а не просто продавать товар. Ценность предприятия измеряется ценностью его постоянных клиентов. Поэтому маркетинг должен достаточно хорошо знать потребителей, чтобы делать им уместные и своевременные предложения, предоставлять услуги и информацию в соответствии с их индивидуальными потребностями.

Как правило, служба маркетинга организуется как отдел. Это и хорошо, и плохо. Хорошо, так как позволяет объединить грамотных специалистов, способных понимать, обслуживать и удовлетворять запросы клиентов. Плохо, так как сотрудники других отделов не считают маркетинг своей задачей, что в корне неправильно. Как заметил покойный Дэвид Паккард, один из двух основателей Hewlett-Packard, «маркетинг слишком важен, чтобы оставлять его на попечение отдела маркетинга. <...> При по-настоящему хорошо организованном маркетинге невозможно определить, кто работает в отделе маркетинга. Все должны принимать решения на основе их воздействия на потребителя».

Эту же мысль прекрасно сформулировал профессор Филипп Наерт: «Нельзя сформировать истинную маркетинговую культуру, создав на скорую руку маркетинговый отдел или команду, даже если вы поставите на эту работу исключительно талантливых сотрудников. Маркетинг начинается с высшего руководства. Если оно не убеждено в необходимости ориентации на клиента, то как же эта идея маркетинга может быть принята и реализована остальными работниками компании?»

Маркетинг не ограничивается отделом, который создает рекламу, выбирает каналы ее распространения, организует почтовые рассылки и отвечает на вопросы клиентов. Это более масштабный процесс, включающий систематическое изучение вопросов о том, какую продукцию производить, как привлечь к ней внимание и обеспечить ее доступность, как добиться, чтобы клиент хотел покупать только у вас.

Маркетинговая стратегия и деятельность важны не только на потребительских рынках. Например, вашей компании требуется, среди прочего, привлечь деньги инвесторов. Следовательно, вы должны знать, как «продать» себя инвестору. Вам также

необходимо привлечь в компанию таланты. Для этого нужно создать предложение, которое заинтересует наиболее подходящих для вас людей. Независимо от того, на кого направлен ваш маркетинг — на потребителей, инвесторов или таланты, — вам необходимо понять их потребности, желания и — чтобы завоевать их благосклонность — сделать им предложение, превосходящее по ценности предложения конкурентов.

Трудно ли научиться маркетингу? Хорошая новость: его можно изучить за один день. Плохая новость: его можно изучать всю жизнь. Но это, впрочем, не так уж грустно. Меня вдохновляют слова Уоррена Бенниса, заслуженного профессора Калифорнийского университета и автора ряда работ по вопросам лидерства: «Ничто не доставляет мне большего удовольствия, чем изучение чего-то нового».

Маркетинг не может исчезнуть, но, к сожалению, ваши сегодняшние знания о нем вскоре устареют. В ближайшее десятилетие маркетинг будет пересмотрен от «А» до «Я». Я выбрал 80 самых важных понятий и идей, необходимых деловым людям, чтобы сражаться на этом гиперконкурентном и быстро меняющемся рынке.

## Активы и ресурсы маркетинга

Руководители компаний нередко полагают, что балансовые отчеты содержат полный перечень их активов: физических активов, дебиторских задолженностей, текущих активов и т. п. Однако ряд реальных и весьма ценных активов в балансе не учитывается. Таковы, например, *торговые марки, сотрудники, партнеры и поставщики*. Сюда же относится и *интеллектуальная собственность*, т. е. патенты, товарные знаки и авторские права.

Идем дальше. Вам следует включить в число активов *ключевую компетенцию и основные бизнес-процессы* своего предприятия, а также всевозможные фирменные ноу-хау. Стратегия — это, в сущности, способ, которым компания соединяет находящиеся в ее распоряжении активы с целью завоевания рынка.

В то же время вам не следует заранее ограничивать себя наличными активами и ресурсами при поиске возможностей для развития. Сначала хорошенько осмотритесь по сторонам и определите, какие вообще существуют возможности, и лишь потом выясняйте, есть ли у вас необходимые ресурсы, а также знания и умения, а если нет, то можете ли вы их привлечь. Меня всегда поражала готовность компании ЗМ использовать любую благоприятную возможность даже в отсутствие необходимых ресурсов. Ресурсы всегда можно купить или привлечь.

## Аутсорсинг

Компания может быть сильна лишь в небольшом числе областей. Для всего остального нанимают тех, кто может сделать это лучше. Первоначально аутсорсинг применялся только для вспомогательных работ, таких как уборка офиса или озеленение территории. Но сегодня считается, что компании должны поручать субподрядчикам все, что те способны выполнить лучше или дешевле благодаря своему масштабу и специализации. Так, компания Nike отказалась от своего производства обуви и заключила договоры с азиатскими обувными фабриками, у которых себестоимость продукции ниже, а качество выше.

Компаниям нужно знать, какой маркетинговой деятельностью заниматься самим, а для какой искать внешних исполнителей. Как правило, на началах аутсорсинга привлекаются рекламные агентства и аналитические группы, выполняющие маркетинговые исследования. Некоторые компании приглашают специалистов по рекламным рассылкам и телемаркетингу. Известны (правда, немногочисленные) случаи, когда субподрядчики разрабатывали для компаний новые продукты и предоставляли в их распоряжение торговый персонал. Мне рассказывали о компаниях, которые целиком отдали на аутсорсинг отдел маркетинга.

Одна компания наняла меня, чтобы я проконсультировал руководство по вопросу о том, что отдать на аутсорсинг. Ознакомившись со всей ее деятельностью, я доложил совету директоров: «Господа, вам нужно отдать на аутсорсинг всё. У вас нет сильных сторон». Они были ошеломлены: «Вы имеете в виду, что нам следует уйти из бизнеса?» «Нет, — ответил я им. — Я объясняю вам, как заработать больше. Ваши расходы значительно уменьшатся. Единственное умение, которое вам потре-

## 18 Маркетинг от А до Я

буется, — управлять субподрядчиками». По сути, я предлагал им стать *виртуальной организацией*.

И все же есть опасность зайти в аутсорсинге слишком далеко. Фирма становится выдающейся, если она создает некий набор тесно взаимосвязанных основных компетенций, который трудно имитировать целиком. Именно так действовали IKEA, Wal-Mart и Southwest Airlines. Они отдали на аутсорсинг некоторые виды деятельности, но то, что делает их великими компаниями, — не поддающийся быстрому воспроизведению комплекс знаний, умений и наработок, составляющий их основную компетенцию, — сохранили для себя.

## Бренды

Брендом может быть все что угодно: Coca-Cola, FedEx, Porsche, Нью-Йорк, Соединенные Штаты, Мадонна и вы — да-да, лично вы! Бренд — это любая этикетка, наделенная смыслом и вызывающая ассоциации. Хороший бренд делает нечто большее — он придает продукту или услуге особую окраску и неповторимое звучание.

Рассел Хэнлин, глава компании Sunkist Growers, замечает: «Апельсин — это апельсин <...> просто апельсин. Если только он не окажется вдруг апельсином Sunkist, — носителем бренда, который знают и которому доверяют 80% потребителей». То же самое мы можем сказать и в отношении Starbucks. Есть просто кофе, и есть кофе Starbucks. Важен ли бренд? Вот что думал по этому поводу Роберто Гисуэта, покойный глава компании Coca-Cola: «Все наши заводы и фабрики завтра могут сгореть дотла, но это не окажет существенного влияния на ценность нашей компании; эта ценность определяется репутацией нашей марки и нашими коллективными знаниями». Та же мысль высказана в рекламном буклете фирмы Johnson & Johnson: «Название и торговая марка нашей компании — главное, что у нас есть, они во много раз ценнее всех прочих активов».

Создание бренда требует от компании напряженной работы. Дэвид Огилви утверждал: «Провести сделку способен любой болван, а чтобы построить бренд, нужны талант, вера и упорство».

Признак по-настоящему хорошего бренда — предпочтение, оказываемое ему потребителем. Harley Davidson — замечательный бренд, поскольку люди, которые ездят на мотоциклах Harley Davidson, верны им и практически никогда не переходят на другие марки. Точно так же пользователи компьютеров Apple Macintosh ни за что на свете не променяют свой любимый бренд на Microsoft.

Широкая известность бренда приносит дополнительную прибыль. Цель брендинга, по утверждению одного циника, в том, чтобы «получить за продукт больше, чем он стоит». Это, конечно, очень узкий взгляд, на самом деле бренд дает владельцу и другие, более существенные блага. На основании торговой марки потребитель определяет ожидаемое качество и другие свойства товара, то, какие услуги будут предоставляться, — а за все это стоит заплатить несколько больше.

Марка экономит людям время, а время, как известно, — деньги. Нил Фицджеральд, глава компании Unilever, сказал по этому поводу: «Бренд — это хранилище доверия, значимость которого возрастает по мере расширения выбора. Люди хотят упростить свою жизнь».

Бренд равносителен контракту с потребителем, оговаривающим его, бренда, обязательства. Подобный контракт должен быть честным. Бренд гостиничной сети Motel 6, к примеру, предполагает чистые номера, низкие цены и хорошее обслуживание, но в него не заложена ни роскошная меблировка, ни огромная ванная комната.

Как же создается бренд? Ошибочно думать, что это — дело рекламы. Реклама только привлекает внимание к бренду, вызывает интерес к нему, разговоры о нем — и все. Строительство бренда — комплексный процесс, в котором применяется целый ряд различных инструментов, включая *рекламу, связи с общественностью (PR), спонсорство, маркетинговые мероприятия, благотворительные акции, клубы, публичные выступления* и т. д.

Эффективнее — но и сложнее — не просто дать рекламу, а привлечь к своей марке внимание СМИ. Журналистам отнюдь не безразличны наиболее интересные продукты и услуги, такие, например, как Palm, Viagra, Starbucks или eBay. С новым брендом нужно связать некую новую категорию, интригующее слово, яркую историю. Если эту историю подхватят пресса и телевидение, люди, познакомившись с ней, передадут рассказ своим знакомым, и те станут больше доверять бренду, чем если бы знали о нем только из рекламы. Реклама по определению пристрастна, и она не может оказать такого влияния на потребителя, как мнение, исходящее из независимого источника.

Не рекламируйте бренд — живите с ним. В конечном итоге бренд строят работники компании, создавая товар, который нравится клиентам. Отвечает ли *опыт*, связанный с брендом, заложенному в него *обещанию*? Именно об этом компаниям следует заботиться в первую очередь.

Удачный выбор названия приносит, конечно, большую пользу. Поясним это на примере. Группе испытуемых показали фотографии двух красивых женщин и предложили отдать предпочтение одной из них. Голоса разделились примерно поровну. Потом экспериментатор изменил условия: сообщил, что одну из женщин зовут Гертрудой, а другую — Дженнифер. На этот раз женщине по имени Дженнифер было отдано 80% голосов.

Хороший бренд — единственное, что может обеспечить доходы выше средних в течение длительного времени. И его преимущества лежат не только в рациональной, но и в эмоциональной сфере. Бренд-менеджеры часто опираются преимущественно на рациональные доводы — качество, цену, условия продажи, — которые мало что дают для создания связи между брендом и потребителем. Удачные бренды сильнее воздействуют на эмоции. В будущем на них ляжет и социальная ответственность, так как они в состоянии реально повлиять на судьбы людей, целых стран и всего мира.

Марка Virgin, принадлежащая Ричарду Брэнсону, вызывает ассоциации с чем-то забавным и необычным. Эти атрибуты присущи всем проявлениям рыночной активности Virgin. Полет на самолете компании Virgin Atlantic Airways может сопровождаться сеансами массажа или выступлением рок-группы. На борту самолета может быть устроено настоящее казино. Летный состав отличается жизнерадостностью и любовью к шуткам. Брэнсон демонстрирует всему миру свое бесстрашие, устраивая такие акции, как кругосветное путешествие на воздушном шаре, а на презентацию одежды для новобрачных Virgin Bride он явился в платье невесты.

Компания должна понимать, какой смысл она вкладывает в свой бренд. Что должно значить для потребителя имя Sony, Burger King или Cadillac? Бренду нужна индивидуальность, он существует и развивается за счет неких особенностей, отличительных черт. И черты эти должны пронизывать всю маркетинговую деятельность компании.

Определившись с атрибутом (атрибутами) своей торговой марки, вам следует выражать его (их) во всем, что делается в рамках маркетинга. Ваши люди должны стать носителями духа бренда как на корпоративном, так и на профессиональном уровне. Если, к примеру, компания заявляет о своем инновационном характере, ей необходимо набирать и обучать смелых новаторов, поощрять изобретательство. Причем для каждой должности — мастера цеха, водителя фургона, бухгалтера, торгового агента — нужно определить, в чем на ней может проявляться инновационность.

Индивидуальность бренда существенна и с точки зрения отношений компании с ее партнерами. Например, нельзя позволять дилеру компрометировать бренд, снижая цену по сравнению с другими дилерами, — он обязан поддерживать бренд и не ронять его достоинства.

Успех бренда может побудить компанию к тому, чтобы начать выпускать под тем же брендом какие-то еще свои продукты. Они могут относиться как к той же категории, что и первоначальный продукт (так называемое *расширение продуктового ряда*, или *расширение линейки*), так и к новой категории (*расширение бренда*). Распространение бренда на новую отрасль называют *растяжением бренда*.

Смысл расширения продуктового ряда в том, что компания, пользуясь высокой репутацией своего продукта определенной категории, экономит средства, которые ей пришлось бы потратить на представление нового названия. Так, мы видим в магазинах новые супы Campbell Soup с широко известной красной этикеткой. Но здесь необходимо соблюдать определенные правила: одновременно с выводом на рынок новых супов следует снять с продажи прежние ассортиментные позиции, ставшие нерентабельными. И все равно остается риск,

что новые продукты вытеснят основной ассортимент, а рост дохода при этом не покроет дополнительных издержек. Неудачное расширение продуктового ряда способно привести к падению производительности, возрастанию издержек сбыта, недовольству потребителей и, соответственно, к снижению доходов предприятия в целом. В некоторых случаях такое расширение, безусловно, оправданно, однако злоупотреблять им в любом случае не стоит.

Расширение бренда сопряжено с большим риском. Я могу покупать суп Campbell и не обращать никакого внимания на воздушную кукурузу с такой же этикеткой. Растяжение бренда еще рискованней. Купили бы вы автомобиль марки Coca-Cola?

Известные компании нередко склонны считать, что известность их бренда позволит им с тем же успехом работать с какими-то иными категориями продукции. Но что вы можете сказать о компьютерах Хегох или о соусе сальса от Heinz? Может ли HP iPAQ Pocket PC тягаться с карманным компьютером Palm, а ацетаминофен фирмы Bayer — с тайленолом? Будет ли электроника, которой торгует компания Amazon, продаваться с тем же успехом, что и книги? Очень часто версия продукта выпускается по принципу «а я чем хуже?» и, конечно, проигрывает лидерам рынка.

В таких ситуациях имеет куда больший смысл присвоить новому товару новое имя, а не имя компании, обладающее вполне определенной смысловой нагрузкой. Название компании ассоциируется с чем-то более или менее знакомым, но никак не с чем-то новым. В некоторых компаниях это понимают. Не случайно, например, автомобиль высшего класса от компании Toyota называется не Toyota Upscale, а Lexus, новый компьютер компании Apple — не Apple-IV, а Macintosh. Levi's выпустила новые брюки под маркой Dockers, а вовсе не Levi's Cottons, Sony присвоила новой игровой приставке название PlayStation, но не Sony Videogame; Black & Decker выпускает усовершенствованные электроинструменты под маркой De-Walt — не Black & Decker Plus. Появление нового бренда становится темой, привлекающей внимание СМИ, дает пищу для разговоров. Новый

бренд нуждается в доверии, формированию которого в большей степени способствует не реклама, а именно информационная или пропагандистская кампания.

Впрочем, у любого правила есть исключения. Так, Ричард Брэнсон присвоил марку «Virgin» нескольким дюжинам предприятий. Среди них — Virgin Atlantic Airways (авиакомпания), Virgin Holidays (туристическая фирма), Virgin Limited Edition (гостиничная сеть), Virgin Trains (железнодорожная компания), Virgin Limousines (служба аренды автомобилей с шофером), Virgin Radio (радиостанция), Virgin Books (издательство и книготорговая сеть) и Virgin Drinks (производитель напитков, включая Virgin Cola и Virgin Vodka). Имя Ральфа Лорена можно найти не только на многих предметах одежды, но и на предметах домашнего обихода. В таких случаях компания непременно должна задаваться вопросом: не потеряет ли бренд смысл при дальнейшем растяжении?

Эл Райс и Джек Траут, два маститых маркетолога, считают, что расширения продуктового ряда и бренда в большинстве случаев вредны, поскольку они размывают бренд. На их взгляд, название «кока-кола» должно относиться только к прохладительному напитку, причем обязательно в знаменитой бутылке объемом в восемь унций. Если же сегодня вы попросите кока-колу, вам предложат уточнить, какую именно: классическую, классическую без кофеина, диетическую, диетическую с лимоном, ванильную или вишневую, в бутылке или в жестяной банке. Иными словами, название задает довольно широкий диапазон продуктов.

Очень серьезное внимание следует обращать на ценообразование. Когда Lexus стал бороться с Mercedes за американский рынок, компания Mercedes-Benz и не подумала снижать цены. Некоторые менеджеры даже предложили, наоборот, несколько поднять их, чтобы подчеркнуть связанный с брендом престиж, которого не может предложить Lexus.

Однако наценка на бренд имеет тенденцию к сокращению. В прошлом за ведущую марку можно было уверенно назначать цену на 15–40% выше средней, сегодня же разрыв сократился до 5–15%. В прежние времена, когда качество продукции было

неравномерным, мы соглашались платить больше за лучший бренд. Теперь же все марки, в общем, неплохи, включая даже собственные бренды магазинов (по-видимому, дело в высоких национальных стандартах, обязательных для соблюдения всеми производителями). Зачем же платить больше, чтобы произвести впечатление на окружающих (за исключением особо престижных брендов, таких как Mercedes)?

В периоды экономической депрессии приверженность покупателя любимой торговой марке уступает место соображениям экономии. Лояльность клиентов — если она наблюдается — может быть связана просто-напросто с инерцией или отсутствием лучшего предложения. Как кто-то заметил, «двадцатипроцентная скидка лечит все».

Судьба брендов компании находится в руках ее бренд-менеджеров. Но Ларри Лайт, специалист в этой области, не считает, что они хорошо справляются со своей работой. «Брендам, — сетует Лайт, — нет нужды умирать. Но их можно убить. Дракулы от маркетинга высасывают из них все жизненные соки. За бренды торгуются, их принижают, обменивают и портят. Вместо того чтобы управлять тем ценнейшим активом, которым является бренд, мы совершаем самоубийство бренда, нанося ему раны из-за излишнего внимания к ценам и сделкам».

Порой деятельность структур, осуществляющих управление брендами, начинает противоречить практике эффективного взаимодействия с клиентами. Бренд-менеджеры могут сосредоточить все свое внимание на продукции и марке, совершенно забыв о потребителе. Можно назвать это *близорукостью бренд-менеджмента*<sup>1</sup>.

Маркетологи Хайди Шульц и Дон Шульц пишут, что модель, выработанная для продуктов массового спроса, все меньше подходит для построения бренда. В особенности это верно в случае сервисных и технологических фирм, финансовых организаций,

<sup>1</sup> Brand management myopia — термин построен по аналогии с marketing myopia (название знаменитой статьи Теодора Левитта, которое было переведено на русский язык как «маркетинговая близорукость»). — Прим. ред.

B2B-предприятий и даже B2C-предприятий<sup>1</sup> сравнительно не-большого размера. По мнению исследователей, с ускоренным развитием информационного пространства и систем обмена сообщениями массовая реклама утрачивает действенность. В условиях новой экономики бренды следует строить совершенно иначе.

- Компании должны уяснить основные корпоративные ценности и строить корпоративный бренд. Такие компании, как Starbucks, Sony, Cisco Systems, Marriott, Hewlett-Packard, General Electric и American Express, создали сильные корпоративные бренды, которые стали для потребителей символом качества и ценности их товаров.
- Компании могут и должны использовать бренд-менеджеров для решения тактических вопросов. Однако успех бренда в конечном итоге будет зависеть от того, сумеют ли все работники компании принять соответствующие корпоративные ценности и жить в соответствии с ними. Все более значимой для формирования бренда становится личность руководителя — примерами могут служить Чарльз Шваб или Джефф Безос.
- Компаниям нужно разработать более четкие планы построения брендов, чтобы обеспечить формирование позитивного потребительского опыта при любых контактах с клиентами (включая презентации, семинары, новости, телефонные разговоры, электронную почту, личные контакты).
- Компаниям необходимо определить ту базовую сущность, которую несет в себе бренд при каждой продаже. Вариации допустимы в той мере, в какой они не противоречат этой изначальной сущности и сохраняют ощущение бренда.
- Выработанное в компании понимание ценности бренда должно быть основой для ее стратегии, текущей деятельности, услуг и разработки новых продуктов.

- Оценивать эффективность построения своего бренда компании должны не по устаревшим критериям осведомленности, узнавания и отклика, а по более обширному набору показателей, включающему воспринимаемую ценность, степень удовлетворенности клиента, затрачиваемую на товар долю дохода, постоянство клиента и одобрение клиента.

<sup>1</sup> Schultz, Heidi F., Schultz, Don E. Why the Sock Puppet Got Sacked. // Marketing Management, 2001, July-August. Pp. 35–39.

## Возможности

Мир полон возможностей, больших и маленьких. Никто до сих пор не создал ни лекарства от рака, ни вкусной пищи, не вызывающей ожирения, ни по-настоящему действенной диеты для снижения веса, ни летающих автомобилей, которым не придется стоять в пробках. Но пока мы всего этого ждем, можно найти сотню способов для улучшения тех товаров и услуг, которые у нас уже есть.

Поискем проблемы. Люди жалуются на то, что им тяжело заснуть ночью, освободиться от беспорядка дома, провести отпуск по средствам, проследить свою родословную, прополоть огород и т. д. Каждая проблема способна вызвать к жизни решение, и даже не одно. Как говорил основатель компании Common Cause Джон Гарднер, «каждая проблема — это блистательно замаскированная возможность».

Поискем тенденции. Несомненно, вы можете почерпнуть некоторые идеи из списка шестнадцати<sup>1</sup> основных тенденций современного общества, который выпустило агентство знаменитого футуролога Фейс Попкорн. Среди этих тенденций — «отгораживание от мира» (cocooning), «омоложение» (down-aging) и «возвращение к наличным расчетам» (cashing out). Об «отгораживании от мира» говорят, когда человек стремится проводить больше времени дома, так как внешний мир кажется ему слишком грубым. В связи с такими людьми стоит подумать о способах повышения комфортности жилища с помощью мебели, электроники, «домашних» игр и развлечений. «Омоложение» проявляется в том, что люди за сорок хотят чувствовать себя мо-

лодыми, — отсюда популярность кремов от морщин, пластической хирургии и автомобилей Jaguar. «Возвращение к наличным расчетам» — это желание снизить лихорадочный темп жизни, повинуясь которому люди переселяются в маленькие городки.

Но нужно не только говорить о возможностях, но и готовиться, чтобы успешно использовать представившийся шанс. Компания становится либо творцом истории, либо историей. Кто-то сравнил рыночный спрос со стремительным потоком: если вы не забросите удочку достаточно быстро, рыбу не поймаете. Марк Твен признавался: «Мне редко удавалось увидеть возможность прежде, чем она переставала быть таковой».

Одна из величайших возможностей в наши дни — изобрести бизнес-модель, позволяющую назначать цены значительно ниже, чем у конкурентов, и тем не менее выручать прибыль. В этом был секрет компаний Wal-Mart, Southwest Airlines, IKEA и Dollar General. Каждая из них заново выстроила бизнес своей отрасли так, чтобы обеспечить низкие цены. А поскольку число семей с низким доходом огромно и продолжает расти, эти предприятия привлекли и удерживают миллионы лояльных клиентов.

Розабет Мосс Кантер в своей книге «Когда гиганты учатся танцевать» замечает: «Предстоящие годы будут лучшими для тех, кто научится уравнивать мечты и дисциплину. Будущее принадлежит людям, которые оценят потенциал, заключенный в широких возможностях, но учтут реальные ограничения, накладываемые ресурсами, и найдут новые решения, позволяющие делать больше с помощью меньшего»<sup>1</sup>.

Как сказал Ралф Уолдо Эмерсон, «это время — как, впрочем, и все времена — время великое, если мы знаем, что с ним делать».

<sup>1</sup> В редакции 2007 г. этот список насчитывал уже более 20 тенденций. — Прим. ред.

<sup>1</sup> Kanter, Rosabeth Moss. When Giants Learn to Dance. New York: Simon & Schuster, 1989.

## Гарантии

Гарантии сейчас входят в моду. Они способны стать мощным средством, помогающим упрочить авторитет компании и доверие к ней. Гарантия может предусматривать возврат денег, компенсацию, замену товара, но в любом случае она должна соответствовать характеру товара или услуги, предоставляться без дополнительных условий, быть осуществимой и понятной. Не обращайте внимания на тех, кто обещает, что поможет вам сбросить за неделю 30 фунтов, обучиться за день французскому языку или избавиться от лысины.

Назову несколько компаний, которые смогли добиться немалых успехов благодаря своим гарантиям:

- Гостиничная сеть Hampton гарантирует, что ее номера «полностью удовлетворят вас, в противном случае вы ничего не платите за сутки проживания».
- Канадская сеть супермаркетов Loblaws предлагает заменить аналогом (канадского производства) любой пищевой продукт, продаваемый под ее маркой, если он, по мнению клиента, не превосходит аналога.
- Xerox заменяет любую свою продукцию в течение трех лет, до тех пор пока клиент не будет полностью удовлетворен.
- A. T. Cross производит замену своих ручек и механических карандашей в течение всего срока службы. Покупатель возвращает по почте сломанную ручку, компания чинит ее или заменяет, после чего отправляет назад.
- Saturn в течение 30 дней примет назад проданный новый автомобиль, если клиент заявит, что машина его не удовлетворяет.

- Allied Van Lines выплатит клиенту по \$100 за каждый день задержки его груза.
- BBBK Pest Control, если ей не удастся уничтожить всех сельскохозяйственных вредителей, возвращает клиенту деньги и оплачивает повторную обработку.

Вот как сформулировано знаменитое гарантийное обязательство компании L. L. Bean: «Для всех наших товаров гарантируется, что они удовлетворят вас на 100% во всех отношениях. Любой приобретенный у нас товар, для которого это окажется иначе, вы можете вернуть в любое время. По вашему желанию мы заменим его или вернем деньги на вашу кредитную карту. Мы не хотим, чтобы вы владели чем-либо от L. L. Bean, что не полностью вас удовлетворяет».

Конечно, есть и такие компании, которые провозглашают гарантии, но фактически их не предоставляют. Их юристы вставляют в формулировки гарантийных обязательств скрытые условия и специальные требования, так что гарантия превращается в пустой звук. Однако действуя таким образом, компания создает вокруг себя толпу рассерженных клиентов, готовых ругать ее при каждом удобном случае.

# Дизайн

Дизайн — понятие чрезвычайно важное и емкое. Оно включает и дизайн (т. е. проектирование) товаров и услуг, и графический дизайн (оформление), и дизайн интерьера. Дизайн дет нам набор инструментов и идей для подготовки нашего успеха. Но менеджеры, к сожалению, крайне редко понимают, что такое дизайн, и обычно не ценят его. В лучшем случае они отождествляют дизайн со стилем. Роль стиля, конечно, очень важна: мы должны, например, признать, что автомобиль Jaguar был обязан своим успехом именно стилю. Надежность явно не была сильной стороной этих машин — большинство из них приходилось часто чинить. У одного моего знакомого постоянно было два «ягуара», так как один из них обычно находился в ремонтной мастерской.

Стиль (в смысле внешнего вида) действительно имеет большое значение для целого ряда товаров: здесь и новые компьютеры Apple, и стереосистемы Bang & Olufsen, и письменные принадлежности Montblanc, и кока-кола с ее знаменитой бутылкой, и многое другое. Стиль может выступать отличительным признаком товара, выделяющим его среди имеющихся на рынке аналогов.

Но дизайном определяется не только то, как выглядит товар. Помимо внешней привлекательности, необходимо соблюдение ряда других условий. Хороший дизайн означает, что товар:

- легко распаковать;
- легко собрать;
- легко освоить;
- легко использовать;
- легко починить;
- легко ликвидировать по окончании срока использования.

Подумаем, к примеру, что такое «легко освоить». Недавно я приобрел iPAQ Rocket PC — карманный компьютер компании HP/Compaq. Я немало помучился, пытаюсь сначала снять с него целлофановую обертку (о которой в инструкции не было ни слова), потом — открыть защитную пластиковую крышку, потом — переставить эту крышку на другую сторону. Мне так и не удалось понять, как перенести на iPAQ информацию с моего старого Palm, — а ведь эта задача наверняка возникает у большинства новых пользователей. А после того как я в конце концов перенес данные (воспользовавшись помощью одного из друзей), многие экраны iPAQ ставили меня в тупик. Инструкция, напечатанная так, что читать ее можно было только под микроскопом, ничего не проясняла. В общем, с точки зрения дизайнера это был полный провал — устройство явно проектировали инженеры в расчете на других таких же инженеров. Я тихо вернулся к милому моему сердцу Palm, а iPAQ отложил в дальний ящик.

Сказанное сводится к тому, что при проектировании необходимо продумать все действия клиента в процессе приобретения, использования и ликвидации товара. Главное — знать потенциальных клиентов, которым адресован товар. Помню, как одна компания разработала машину для мытья полов в учреждениях после окончания рабочего дня. Машина выглядела просто замечательно, имела превосходные технические характеристики, но продавалась плохо. Средний мужчина мог толкать ее без труда, а для большинства женщин она была тяжеловата. Вдруг оказалось, что убирают в учреждениях, как правило, женщины, — а разработчики об этом позабыли!

В компании Toyota лучше умеют определять потребности клиентов и оценивать разработку с их точки зрения. При проектировании новой конструкции дверей в автомобиле, предназначенном главным образом для женщин, инженеры компании накладывали себе длинные ногти, чтобы понять, удобно ли будет с ними открывать и закрывать машину.

Некоторые компании — Gillette, Apple, Sony, Bang & Olufsen — даже ввели у себя пост вице-президента по дизайну. Тем самым они известили всех и каждого о том значении, которое они придают дизайну как фактору успеха их продукции.

Для сферы услуг дизайн не менее важен. Зайдите в Starbucks выпить чашечку кофе, и вы тут же поймете, какую роль здесь играет дизайн интерьера. Стойки темного дерева, яркие краски, тонкая фактура. Зайдите в Ritz-Carlton — на вас наверняка произведет впечатление поистине королевское величие холла.

## Дифференциация

Фондовый рынок представляет собой идеальный пример недифференцированного рынка. Если вы захотите купить сто акций IBM, то купите их за минимальную цену. На бирже может быть тысяча продавцов, предлагающих эти акции, а вам важно лишь одно — кто запросит наименьшую цену. Никакие другие характеристики продавца — сколько времени он (она) владеет акциями, не скрывает ли доходы от налоговой инспекции, не обманывает ли супругу (супруга), какую религию исповедует — не имеют для вас значения.

Товарный рынок аналогичен бирже в тех случаях, когда нас не интересует производитель или бренд приобретаемого товара («у всех одно и то же»), а также когда нам не нужно ничего знать о продавце. Так, апельсины, продаваемые в супермаркете, можно рассматривать как недифференцированный товар, если все они выглядят одинаково и нас не интересует, на какой плантации они выращены.

Но есть три фактора, при наличии которых рынок уже нельзя считать недифференцированным.

- Во-первых, товары могут выглядеть по-разному. В случае апельсинов плоды могут отличаться друг от друга размером, формой, цветом, вкусом и ценой. Это так называемая *физическая дифференциация*.
- Во-вторых, у товаров могут быть разные бренды (например, для апельсинов — Sunkist или Florida's Best). В таких случаях говорят о *дифференциации бренда*.

- В-третьих, у клиента могут установиться особые отношения с одним из его поставщиков. Этот фактор мы называем *дифференциацией отношений*. Например, все бренды хорошо известны, но одна из компаний оперативнее и полнее отвечает на вопросы клиента.

Теодор Левитт из Гарварда бросил вызов своим коллегам, заявив: «Недифференцированных товаров не бывает. Все продукты и услуги дифференцируемы»<sup>1</sup>. По его мнению, недифференцированный товар — это просто продукт, ожидающий адекватного позиционирования. «Куриный король» Фрэнк Пердью говорил: «Если можно дифференцировать убитого цыпленка, то можно дифференцировать все что угодно». А один профессор предупреждает студентов, занимающихся у него по программе MBA, что каждый, кто употребит при разборе практического примера термин «недифференцированный товар», штрафуются на доллар.

Тем не менее, находятся руководители компаний, полагающие, что для победы им достаточно одной лишь силы воли. Несколько лет тому назад бразильский производитель лезвий для бритья заявил о своем намерении обойти Gillette — лидера рынка. Мы спросили предпринимателя, предлагает ли его компания лезвия лучшего качества. «Нет», — ответил он. — «У вас ниже цена?» — «Нет». — «Лучше упаковка?» — «Нет». — «Гениальная реклама?» — «Нет». — «Привлекательные специальные предложения для профессионалов?» — «Нет». — «Но тогда каким образом вы собираетесь потеснить Gillette?» — «Таково наше твердое намерение». Излишне говорить, что наступление на Gillette провалилось.

У Тома Питерса есть мантра: «Будь особенным или исчезни». Но не всякое отличие является дифференцирующим. Нужно обещать «осмысленные отличия, а не улучшенное подобие».

Для дифференциации есть множество способов (см. врезку). В книге Джека Траута «Дифференцируйся или умирай» описаны

<sup>1</sup> Theodore Levitt. Marketing Success through Differentiation of Anything. // Harvard Business Review, January-February 1980. Pp. 83–91.

## 36 Маркетинг от А до Я

десятки путей, которыми компании пользовались, чтобы дифференцировать свои продукты и услуги, а также свой имидж в глазах потребителей<sup>1</sup>.

### Способы дифференциации

- *продукт* (функциональность, характеристики, соответствие стандартам, срок службы, надежность, ремонтпригодность, стиль, дизайн);
- *услуги* (доставка, установка, обучение, консультации, ремонт);
- *персонал* (компетентность, вежливость, надежность, доверие, отзывчивость, коммуникабельность);
- *имидж* (символика, печатные, аудио- и видеоматериалы, атмосфера, мероприятия).

Грег Карпентер, Раши Глейзер и Кент Накамото не считают даже, что дифференциация обязательно должна быть осмысленной<sup>2</sup>. Для некоторых товаров, таких как моющие средства, все ценные свойства, может быть, уже открыты и использованы. В подобных случаях, считают исследователи, способна сработать «бессмысленная дифференциация». Например, компания Alberto Culver выпускает шампунь Natural Silk («Натуральный шелк»), который действительно содержит шелк, хотя сам Калвер в интервью признал, что волосам эта добавка никакой пользы не приносит. Но непривычный атрибут привлекает внимание, становится отличительным признаком, и бренд начинает работать.

<sup>1</sup> Trout, Jack, with Stew Rivkin. Differentiate or Die: Survival in Our Era. New York: John Wiley & Sons, 2000. (Русский перевод: Траут, Джек. Дифференцируйся или умирай! СПб.: Питер, 2003.)

<sup>2</sup> Carpenter, Gregory S., Glazer, Rashi, Nakamoto, Kent. Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes. // Journal of Marketing Research, August 1994. Pp. 339–350.

## ИЗМЕНЕНИЯ

Как известно, изменения — единственное, что постоянно в этом мире. Сегодня компании, чтобы оставаться на месте, должны, словно Алиса в Зазеркалье, двигаться все быстрее и быстрее. Как кто-то заметил, если вы сегодня будете делать то же, что и вчера, то потеряете свой бизнес. Обратите внимание: такие компании, как Nokia и Hewlett-Packard, отказались от тех направлений бизнеса, с которых начинали. Выживание требует жертв.

Ваша компания должна вовремя отрабатывать *стратегические точки перегиба* — так Энди Гроув из Intel предложил называть «время в жизни предприятия, когда меняются основы бизнеса». Банкам потребовалось изменить свою работу, когда появились банкоматы, крупным авиакомпаниям — когда им начали составлять конкуренцию дешевые авиалинии.

Джек Уэлч, бывший глава General Electric, предупреждал своих сотрудников: «Уничтожьте свой бизнес <...> Изменитесь, или вы погибнете. Когда скорость преобразований внутри компании отстает от скорости внешних изменений, конец близок».

А вот совет Тома Питерса: «Чтобы отвечать потребностям стремительно меняющегося конкурентного мира, нам надо просто-напросто научиться любить перемены с той же силой, с какой мы их ненавидели в прошлом».

Я заметил, что представители делового мира Америки и Европы по-разному реагируют на происходящие вокруг изменения. Европейцы склонны видеть в них угрозу, а многие американцы рассматривают их как источник новых возможностей.

Среди тех, кто более всего опасается перемен, — многие нынешние лидеры рынка. Они дорожат накопленными богат-

ствами и поэтому либо игнорируют «смутьянов», либо борются с ними. Однако ошибочно считать, что если компания большая, то «построена навечно»<sup>1</sup>. Масштаб вовсе не гарантирует востребованности, как можно было убедиться на примере Kmart, A&P и Western Union. Если компания не хочет плестись в хвосте, ей следует не только предвидеть перемены, но и возглавить преобразования. Умение меняться быстрее конкурентов — важнейшее конкурентное преимущество.

Ричард д'Авени, автор книги «Гиперконкурентное соперничество»<sup>2</sup>, заметил: «В конце концов останется всего два типа фирм: фирмы, которые разрушат свои рынки, и фирмы, которые не смогут выдержать напора».

Но каким образом можно изменить компанию? Как заставить работников принять новый образ мыслей, отказаться от привычного образа действий и делать что-то совсем другое? Очевидно, высшему руководству следует разработать новую убедительную систему взглядов и ориентиров, потенциальные выгоды от которой для всех заинтересованных лиц будут значительно превышать риск и затраты, связанные с переменами. Высшее руководство должно «продать» работникам новую идею, применив *внутренний маркетинг*.

Лучшая защита перед лицом возможных изменений — создание компании, живущей за счет перемен. Для такой компании перемены будут нормой, а не отклонением от нормы. Она сможет привлечь людей, положительно относящихся к изменениям, и ввести в обиход открытое обсуждение вопросов политики, стратегии, тактики и организации. Компании же, опасющейся перемен, придется несладко. Она естественным образом привлечет к себе противников всего нового, что и предопределяет ее крах.

Райнхольд Нибур молился так: «Господи, дай нам терпения, чтобы спокойно принять то, что мы не можем изменить, дай

<sup>1</sup> Название известной книги Джима Коллинза и Джерри Порраса. — Прим. ред.

<sup>2</sup> D'Aveni, Richard, Gunther, Robert. Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments. New York: Free Press, 1995.

нам мужества изменить то, что мы должны изменить, и дай нам мудрости, дабы мы могли отличить одно от другого».

## ИМИДЖ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Чтобы завладеть умами и сердцами потребителей, компании все чаще прибегают к эмоциональному маркетингу. Он существует достаточно давно, но особую популярность приобрел именно сейчас. Раньше считалось, что компании следует обогнать конкурентов в том или ином отношении, а в дальнейшем использовать это свое преимущество: Volvo — самый безопасный автомобиль, Tide стирает чище всех прочих порошков, в Wal-Mart — самые низкие цены, и т. д. Подобная тактика, именуемая *маркетингом преимуществ*, предполагает, что потребители руководствуются в первую очередь рациональными соображениями, а эмоции играют второстепенную роль. Однако в современной экономике компании стремительно копируют технические достижения конкурентов, так что те лишаются своих конкурентных преимуществ. К примеру, то, что Volvo делает самые безопасные машины, сегодня не так важно, как в прежнее время, — очень многие марки автомобилей представляются потребителю достаточно безопасными.

Поэтому многие компании (и их число растет) стараются создать образ — *имидж*, — обращенный не к разуму, а к сердцу потребителя. Традиционные имиджи, рассчитанные на сознательное восприятие, утверждают одни и те же преимущества, новые пытаются «продать отношение». Nike предлагает: «Просто сделай это», знаменитости фотографируются с «молочными усами» (призывая американцев потреблять больше молочных продуктов), Prudential хочет надеть каждого «кусочком глыбы». Кампании с такими лозунгами вызывают скорее чувства, чем мысли.

Компании обращаются за помощью к антропологам и психологам, что позволяет им коснуться более глубоких уровней эмоциональной сферы человека. Один из подходов заключается в том, чтобы использовать в имидже товара некий глубинный архетип из сферы коллективного бессознательного — героя, антигероя, сирену, мудрого старца и т. д.

Вы можете легко выяснить отношение клиентов (и других людей) к компании, а также к ее конкурентам, задав им вопрос: «С каким возрастом человека вы сопоставили бы эту компанию?» (Например, для Apple Computer подошло бы определение «подросток», для IBM — «дедушка».) Еще можно спросить, с каким животным ассоциируется компания. (Надейтесь, что вас назовут львом или, на худой конец, обезьяной, а не бегемотом или динозавром.)

## И нновации

Фирмы стоят перед дилеммой — внедрять или не внедрять инновации? Если не внедрять, они погибнут; если внедрять, но неудачно, — тоже могут погибнуть. Поскольку по многим оценкам лишь 20% новых товаров массового потребления (и, возможно, около 40% новых коммерческих предложений, адресованных предприятиям) оказываются удачными, шансы на успех не особенно велики.

И все же безопаснее делать ставку на инновации, чем на бездействие. Главное — справиться с задачей лучше, чем конкуренты. Инновации и творческий подход могут стать специфической способностью предприятия, как у «продуктовых джаггернаутов»<sup>1</sup> — 3M, Sony, Casio, Lexus, Braun и Honda. Раз-

<sup>1</sup> Слово juggernaut — первоначально название статуи Кришны и колесницы с этой статуей, вывозимой в священной процессии, — стало в английском языке нарицательным обозначением мощной неодолимой силы. — Прим. пер.

работка новых продуктов в этих компаниях — постоянный интерактивный процесс; производители, торговые подразделения и клиенты вместе участвуют в разработке, модернизации, адаптации и улучшении продукции<sup>1</sup>.

Инновационный процесс включает *выдвижение, рассмотрение и отбор идей, разработку и проверку концепции, анализ возможностей предприятия, создание и тестирование прототипа, пробный маркетинг и коммерциализацию*. Компании следует развить у себя или иным образом приобрести компетенцию, необходимую для реализации всех этих элементов. Руководить инновациями должен хороший лидер.

Гэри Хэмел<sup>2</sup> утверждает, что инновации могут стать *стратегической способностью* компании — точно так же, как, например, система управления качеством. Этого невозможно достигнуть, проведя двухдневный «мозговой штурм». Для успеха требуется создать внутри фирмы три рынка — *рынок идей, рынок капитала и рынок талантов*. Компания должна всячески поощрять новые идеи, выделить фонд для реализации самых перспективных из них и привлекать талантливых работников, способных внедрить их. Всех, кто вносит в инновационный процесс свои идеи, деньги и талант, необходимо по достоинству вознаграждать.

Инновации — это не только разработка новых товаров или услуг, но и создание новых предприятий, направлений бизнеса и бизнес-процессов. Nestle торгует своим кофе в бакалейных магазинах, в Starbucks же был изобретен совершенно иной способ его розничной продажи. Компания Barnes & Noble создала абсолютно новую концепцию книжного магазина, Amazon — прекрасную систему торговли книгами через Интернет. Новаторскими были концепции бизнеса Club Med,

<sup>1</sup> См. Deschamps, Jean-Philippe, Nayak, P. Ranganath. Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

<sup>2</sup> Hamel, Gary. Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press, 2000. (Русский перевод: Хэмел, Гэри. Во главе революции: как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. СПб.: BestBusinessBooks, 2007.)

CNN, Dell Computer, Disney, Domino's Pizza, Federal Express, IKEA, McDonald's, швейцарской часовой фирмы Swatch, Wal-Mart.

Компании нужны как процессы непрерывного совершенствования, так и отдельные проекты по внедрению инноваций. Никто не сомневается в значимости непрерывного совершенствования, а крупный инновационный проект в состоянии дать еще больше. Они могут обеспечить явные конкурентные преимущества — правда, и затраты, и риск при этом выше. Риск связан с развитием технологий, существованием конкурирующих технологий, недостаточной определенностью рынка, отсутствием инфраструктуры для доставки продукции потребителю, трудностями в планировании сроков завершения. Исследование рынка здесь не особенно полезно. Инновационный проект стоит денег, что негативно сказывается на текущих финансовых результатах компании, и он может не принести прибыли в долгосрочной перспективе. Штатный процесс создания новых продуктов хорош для непрерывного совершенствования, но не подходит, когда требуется реализовать проект.

Откуда же компаниям черпать идеи новых продуктов? Специалисты по маркетингу обычно говорят, что надо спросить клиентов об их пожеланиях. Действительно, если делать это грамотно, вы сможете получить таким образом кое-какие полезные идеи, но скорее для мелких усовершенствований, чем для прорыва. Никакой опрос не сказал бы вам, что потребителям хочется получить персональный компьютер, КПК, портативный плеер, беспроводной телефон или цифровую камеру. Акио Морита, бывший глава компании Sony, вспоминает: «В изучении рынка не было необходимости. Публика не знает, что возможно. А мы знаем»<sup>1</sup>.

В действительности идеи могут приходиться отовсюду, а не только от клиентов и исследователей. Любая фирма — настоящий клад идей, если только правильно стимулировать их выработку и понимать, как их «выловить». Почему бы не назначить особого высокоуровневого *менеджера по идеям*, которому смо-

<sup>1</sup> Morita, Akio. *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. New York: Dutton, 1986. (Русские издания: Морита, Акио. *Сделано в Японии. История фирмы Sony*. М.: Прогресс, 1990, 1993; М.: Знание, 1991; М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, 2008.)

гут посылать свои идеи торговые агенты, дистрибьюторы, поставщики и сотрудники? У менеджера по идеям будет комитет, занимающийся отбором лучших идей и вознаграждением их авторов. К примеру, в Dana Corporation считают, что каждый работник должен ежемесячно опускать в специально установленный для этой цели ящик по два предложения, направленных на совершенствование какой-либо сферы деятельности компании — продаж, закупок, использования энергии, командировок и т. д.

Компании, которые рассчитывают на предложения по небольшим улучшениям, обычно получают ожидаемое. Хитрость состоит в том, чтобы просить о более существенных изменениях. Скажем, ставьте задачу снижения себестоимости не на 10, а на 50%, увеличения производительности не на 10%, а в десять раз. В результате каждому придется в корне пересмотреть свой способ выполнения операций и спланировать лучший метод работы, в то время как при более скромных требованиях все ограничилось бы попыткой выжать чуть больше из существующего метода.

Каждое предприятие должно знать свой *инновационный индекс* — он рассчитывается как доля в общем обороте тех товаров, возраст которых не превышает трех лет. Ни одна компания не сможет выжить, если этот показатель будет равен нулю. Традиционный бизнес окажется в очень сложном положении при значении ниже 20%, а, скажем, для предприятия, занимающегося производством и продажей модной одежды, оно должно составлять не менее 100%. Итак, обновись или испарись! (См. также *Креативность, Разработка новых продуктов*.)

## Инструментарий маркетинга

Инструментарий (комплекс) маркетинга<sup>1</sup> — это набор средств, позволяющих влиять на продажи. Традиционный перечень включает

<sup>1</sup> В русскоязычных публикациях в последнее время встречается также термин «маркетинг-микс» (транслитерация английского marketing mix). — *Прим. ред.*

продукт, цену, место и продвижение — так называемые «четыре Р» (по первым буквам соответствующих английских слов — product, price, place, promotion). Но список «четырех Р» с самого начала вызывал множество вопросов и предложений по изменению.

- Компании по производству парфюмерии предлагали добавить пятое Р — упаковку (packaging). Им возражали: упаковка уже есть в схеме под рубрикой «продукт».
- Менеджеры по продажам спрашивали, где здесь продавцы — или, может быть, их исключили из-за того, что их название (sales force) начинается с буквы S? Нет, — отвечали защитники концепции, — они являются инструментом продвижения, наряду с рекламой, промо-акциями, связями с общественностью и прямым маркетингом.
- Менеджеры по обслуживанию спрашивали, где же здесь сервис и где они сами — или их тоже исключили за «неправильную» первую букву S (service)? Им советовали поискать себя в составе продукта, поскольку сопутствующие услуги — его часть. По мере роста значимости сервиса специалисты по маркетингу услуг предложили добавить к исходным четырем Р еще три — personnel (обслуживающий персонал), процедуры (procedures) и обстановку (physical evidence). Например, деятельность ресторана определяется его работниками, процессом подачи еды (буфет, быстрое питание, обслуживание за столиками и т. д.), а также его общим видом и особенностями, характеризующими его как ресторан.
- Еще предлагалось добавить так называемую персонализацию (personalization). Маркетолог должен определить, в какой степени персонализировать продукт, цену, место и продвижение.
- У меня было предложение добавить еще два Р — политику (politics) и связи с общественностью (public relations), поскольку эти факторы тоже способны влиять на продажи.
- Однажды я, кроме того, предложил избавиться от ограничений, навязываемых буквой Р, переопределив важнейшую функцию каждого элемента:

Продукт	= Конфигурирование
Цена	= Определение стоимости
Место	= Посредничество
Продвижение	= Символизация

Чаще всего концепцию «четыре Р» критикуют за то, что она основывается на образе мышления продавца, а не покупателя. Роберт Лотерборн предлагал, чтобы продавцы, прежде чем задавать «четыре Р», поработали с «четырьмя С» — не продуктом, а потребительской ценностью (customer value), не «голой» ценой, а затратами клиентов (customer costs), не местом, а удобством (convenience), не продвижением, а информированием (communication). Когда маркетолог продумает «четыре С» для целевой группы потребителей, ему будет намного легче установить «четыре Р»<sup>1</sup>.

«Четыре Р» могут замещать друг друга в качестве главного двигателя продаж. Например, дилер продавал автомобили с помощью десяти торговых агентов с обычной наценкой. Продажи шли из рук вон плохо. Потом он сократил штат торговых агентов до пяти человек и существенно снизил цену на автомобили. Успех превзошел все ожидания. Точно так же, когда Джефф Безос, глава фирмы Amazon, уменьшил расходы на рекламу и цену на книги, объем продаж резко вырос.

Верно установить «четыре Р» сложно из-за их взаимозависимости. Возьмем продукт и место.

- Пусть продукт — 0, а место — 1. Сколько будет  $1 \times 0$ ? Ответ: 0.
- Пусть продукт — 1, а место — 0. Сколько будет  $1 \times 0$ ? Ответ: 0.
- Пусть продукт — 1, а место — 1. Сколько будет  $1 \times 1$ ? Ответ: 3.

Маркетинговые инструменты выбираются в соответствии со стадией жизненного цикла товара. Например, рекламные

<sup>1</sup> Lauterborn, Robert. New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over. //Advertising Age, October 1, 1990. P. 26.

и пропагандистские материалы дадут наибольший эффект на стадии вывода продукта или услуги на рынок; их функция в данном случае — информировать потребителей о появлении этого товара и вызвать интерес к нему. На стадии зрелости товара возрастает роль стимулирования сбыта и личных продаж. Личные продажи улучшают понимание потребителями преимуществ товара и усиливают их убежденность в достоинствах предложения, стимулирование сбыта подталкивает к принятию решения о покупке. На поздних стадиях компаниям следует продолжать стимулирование сбыта, но уменьшить количество рекламных и пропагандистских материалов, а также объем личных продаж.

Вице-президент по маркетингу крупной европейской авиакомпании решил повысить долю своего предприятия на рынке пассажирских авиаперевозок. Его стратегия заключалась в том, чтобы поднять удовлетворенность клиентов, обеспечив лучшее питание на борту, чистоту в салонах, любезных стюардесс и более дешевые билеты. Однако у него не было полномочий в этих вопросах. Отдел закупок выбирал продукты так, чтобы затраты были ниже; отдел технического обслуживания, заключая договор со службой по уборке салонов, тоже исходил из цены; отдел кадров принимал на работу стюардесс, не учитывая того, насколько они от природы дружелюбны и коммуникабельны; ну а цену на билеты устанавливал финансовый отдел. В общем и целом, все они смотрели на свою работу с точки зрения себестоимости — это и помешало герою нашего рассказа создать интегрированный инструментарий маркетинга.

На выбор инструментов также влияет и размер компании. Лидеры рынка могут позволить себе делать основной акцент на рекламе, а стимулированию сбыта уделять меньше внимания. Более мелкие игроки, наоборот, активно пользуются стимулированием сбыта.

Маркетологи компаний, работающих на потребительских рынках, ставят рекламу выше личных продаж. При работе с кор-

поративными клиентами основной упор делается, наоборот, на личные продажи. Но в действительности оба этих инструмента нужны на рынках обоих типов. Маркетологам, применяющим в работе с потребителями *стратегию проталкивания*, нужно, чтобы менеджеры компании по продажам убедили розничных продавцов или дилеров принять товар для продажи конечным пользователям. В свою очередь, *стратегия протаскивания* существенным образом опирается на рекламу и меры по стимулированию сбыта, привлекающие клиентов в магазины.

Чтобы маркетинг работал, необходимо обеспечить комплексное управление набором маркетинговых инструментов. К сожалению, во многих компаниях это затруднено, поскольку за разные инструменты отвечают разные люди или подразделения.

## Интернет и электронный бизнес

Интернет открывает ряд совершенно новых путей для повышения эффективности бизнеса. Ведь сейчас мы без труда можем делать то, что прежде было невозможно или очень сложно:

- распространять с помощью своего веб-сайта практически любые объемы информации о своей компании, ее продукции и торговать этой продукцией семь дней в неделю и 24 часа в сутки;
- повысить эффективность закупок, используя Интернет для поиска новых поставщиков, онлайн-информирования о своих потребностях, приобретения товаров через торговые порталы, нахождения выгодных предложений на онлайн-аукционах и рынках подержанных товаров;
- ускорить размещение заказов, заключение сделок и осуществление платежей поставщикам и дистрибьюторам, установив связь с партнерами через сеть экстранет;

- эффективнее подбирать кадры, пользуясь услугами онлайн-новых служб трудоустройства и интервьюируя соискателей по электронной почте;
- улучшить с помощью Интернета информирование и обучение сотрудников и дилеров;
- создать сеть интранет, которая свяжет сотрудников друг с другом, а также со штаб-квартирой и главным компьютером компании, обеспечит простой доступ к новостям, информации о сотрудниках, о продукции, электронным учебным модулям, рабочим графикам и т. д.;
- продвигать свои продукты на значительно большей территории;
- повысить эффективность исследования рынка, наличной и потенциальной клиентской базы, а также конкурентов, используя богатейшие информационные ресурсы Интернета и организуя опросы по каналам Всемирной сети;
- рассылать рекламу, купоны, образцы и информационные сообщения клиентам — по запросу или по собственной инициативе;
- формировать индивидуальные предложения, услуги и сообщения для отдельных клиентов;
- существенно улучшить за счет использования Интернета логистику и текущие операции.

Интернет — прекрасная платформа для коммуникаций, покупок и продаж, преимущества которой со временем будут только расти. О потенциале Всемирной сети восторженно высказывались руководители многих крупных компаний:

- Джек Уэлч из General Electric призывал своих работников создать нечто большее, чем простой веб-сайт: «Встаньте на путь Сети. Принесите мне план, как вы собираетесь преобразовать свой бизнес — помимо создания веб-сайта».
- Джон Чемберс, генеральный директор Cisco, запланировал «полную вебизацию» компании: «Любое взаимодействие с потребителем, осуществляемое сотрудником Cisco,

при котором участие с нашей стороны живого человека не создает дополнительной ценности, должно быть заменено функцией на основе Web».

- Билл Гейтс, глава Microsoft, считает Интернет необходимым элементом работы современных компаний: «Интернет — это не просто еще один торговый канал. Компаниям будущего предстоит работать с *цифровой нервной системой*».

Компании, которые раньше других воспользовались возможностями Интернета, значительно снизили свои расходы по сравнению с конкурентами, опоздавшими с выходом во Всемирную сеть:

- Компания Dell, занимающаяся продажей компьютеров заказной конфигурации через дешевую сеть телекоммуникаций и веб-каналы, работает с куда меньшими издержками, чем HP, IBM или Apple. Темпы развития Dell в два раза превысили средние по отрасли. Сегодня это ведущий поставщик персональных компьютеров в США.
- General Electric, по ее сообщению, сэкономила сотни миллионов долларов на закупках, создав сеть Trading Process Network и перейдя к размещению в Интернете информации о своих потребностях.
- Oracle выпустила рекламу, где утверждается, что использование веб-технологий для ведения своего бизнеса позволило этой компании сэкономить около миллиарда долларов.

Интернет обладает множеством разнообразных преимуществ, но основное внимание публики сосредоточилось на одной функции — электронной торговле, возможности превратить Интернет в канал продаж. Коммерческие сайты — так называемые «доткомы» — начинали с торговли книгами, музыкальными записями, игрушками, электроникой, акциями, страховками и авиабилетами, однако вскоре научились продавать также мебель и крупногабаритную бытовую технику, проводить внутренние банковские операции и разного рода консультации, доставлять продукты питания и т. д. Безудержный рост «доткомов» вселил ужас в сердца

владельцев обычных магазинов. Не станет ли возможность покупать в Интернете смертным приговором для их бизнеса?

Дальновидные розничные сети, такие как Barnes & Noble, Wal-Mart и Levi's, решили не рисковать и в дополнение к обычным магазинам открыли у себя онлайн-торговлю.

В конце девяностых годов многие «доткомы» потерпели крах, поскольку они видели свою задачу в том, чтобы привлечь публику, а не извлечь доход. Основатель одного из «доткомов» сказал инвестору: «Доходы для меня — слишком дорогое развлечение». Фактически у этих проектов не было никакой бизнес-стратегии — не говоря уже о стратегии ведения электронного бизнеса.

Не удивительно, что такие компании лопались как мыльные пузыри, — что вызвало у их коллег, работающих по старинке, вздох облегчения. И все же самые серьезные из них не стали игнорировать потенциал Интернета и обеспечили свое присутствие во Всемирной сети.

Любая компания сегодня нуждается в сайте-представительстве. Одно предупреждение: не доверяйте разработку сайта технарю, жаждущему продемонстрировать свое дизайнерское мастерство. Посетители сайта не могут ждать, пока загрузятся все красивые картинки, они пришли сюда по делу, а не для отдыха. Их пожелания — это быстрая загрузка, понятный и не замусоренный лишними элементами исходный экран, простой переход на другие страницы, ясная информация, простая процедура заказа и отсутствие назойливой рекламы.

## И нформация и аналитика

Один известный бизнесмен, руководивший в свое время компанией Unilever, говорил, что если бы только Unilever знала, что она на самом деле знает, ее прибыли увеличились бы вдвое. Понятно, что он имел в виду. Многие компании, образно выражаясь, сидят на богатейшей информации, но не в состоянии добыть ее из собственных недр. Это обстоятельство породило

небывалый всплеск интереса к *управлению знаниями*, т. е. к формам организации корпоративной информации, позволяющим легко находить эту информацию и извлекать из нее пользу.

Многие компании (особенно образовавшиеся в результате слияний или поглощений) сталкиваются с проблемой несовместимости данных. Чтобы получить целостную картину рынка с учетом всех клиентов, конкурентов и дистрибьюторов компании, им нужно сначала привести к единому виду и поместить в общую информационную базу данные из разных источников.

Маркетинг в наши дни все сильнее опирается именно на информацию, а не на «грубую силу» торговых агентов. Сегодня ни один босс не примет объяснений торгового представителя о том, что он недостаточно знал отрасль, компанию, проблемы или возможности потенциального клиента, — ведь на свете есть компьютеры и интернет. Система автоматизации продаж позволит коммерсанту зафиксировать потребности, интересы, позиции и актуальные проблемы всех потенциальных и реальных клиентов. Находясь в офисе потенциального клиента, он сможет отвечать на вопросы, подключившись к большому компьютеру своей компании или пользуясь информацией, которая есть у него в ноутбуке, а после завершения переговоров — распечатать на месте контракт, учитывающий все особенности конкретной сделки, чтобы клиент его тут же подписал. А впоследствии коммерсант сможет оценить прибыльность каждого клиента, возможности дальнейшего расширения сотрудничества (например, заключения контрактов на комплексные или оптовые поставки).

Компании нуждаются в автоматизации не только продаж, но и маркетинга — в системах, повышающих эффективность и результативность маркетинговой деятельности.

Так, система управления инвентаризацией в режиме реального времени способна мгновенно предоставить информацию обо всех товарах, проданных компанией и ее конкурентами вчера или, скажем, сегодня, со всеми характеристиками и ценами. Это не только помогает улучшить планирование производства, но и обеспечивает принятие в реальном времени тактических решений.

- Некоторые специалисты склонны относить Wal-Mart скорее к предприятиям, специализирующимся на поддержке и эксплуатации информационных систем, чем к розничным сетям. К концу каждого рабочего дня Wal-Mart уже известны объемы продаж по каждой позиции и для каждой торговой точки, что облегчает заказ на следующий день в правильном объеме. Это позволило компании сократить складские запасы и, соответственно, потребности в оборотных средствах. Объемы заказов определяются реальным, а не прогнозируемым спросом, они меняются синхронно с изменениями рынка.
- Еще один хороший пример торгового предприятия, активно опирающегося при принятии решений на данные информационной системы, — японская сеть 7-Eleven. Ее склады пополняются три раза в день в соответствии с заявками локальных менеджеров на те товары, которые они предполагают продать в ближайшие несколько часов. Продавцы 7-Eleven проходят специальное обучение, причем их учат не только собирать данные о покупателях и продажах, но и пользоваться полученной информацией.

В автоматизированную систему управления торговлей в реальном времени компания может заложить правила, по которым клиентам будут предлагаться дополнительные продукты или услуги.

- Предположим, супруги, возраст которых приближается к пятидесяти годам, хотят взять ссуду на ремонт дома. С большой вероятностью у них могут быть дети-старшеклассники. Соответственно, банковский служащий, разговаривая с ними, упомянет о возможности взять ссуду и на обучение детей.
- Женщина, находящаяся в деловой поездке, снимает номер в отеле, где уже знают, что она много путешествует. Администратор отеля может предложить ей забронировать номера в отелях той же сети на дни запланированных будущих поездок.

В систему автоматизации маркетинговых процессов компания закладывает бизнес-процессы, которые должны знать менеджеры по конкретным продуктам, брендам и сегментам, чтобы их работа была эффективной.

- Бренд-менеджер, которому понадобится проверить созданную им концепцию, включит свой компьютер и найдет описания шести шагов теста, а также полезные советы и примеры лучших концепций для данного класса. Когда он будет определять мероприятия по продвижению товара, компьютер по запросу выдаст ему рекомендации, основанные на лучшем мировом опыте.

На рынке имеются также специализированные пакеты программ, облегчающие выполнение целого ряда процессов: разработку новой продукции, проведение рекламных кампаний, реализацию маркетинговых проектов, управление договорами. Разработкой такого рода пакетов занимаются фирмы Emperative, E. riphanу<sup>1</sup>, Unica и ряд других.

Во всех сражениях — военных, деловых и семейных — победа достается более информированной стороне. Ари де Гиус, бывший стратег компании Royal Dutch Shell, заметил: «Умение учиться быстрее противника — может быть, единственное наше оружие в конкурентной борьбе, остающееся неизменным».

В то же время менеджеры нередко вынуждены принимать решения, не зная всех фактов. Если они промедлят, то упустят шанс.

## Исполнение и контроль

Специалисты постоянно спорят о том, что важнее — стратегия или ее реализация. «План, — заметил Питер Друкер, — ничто, если только он не вырождается в работу». Но хорошее выполнение

<sup>1</sup> Компания E. riphanу к настоящему времени прекратила самостоятельное существование; развитием, распространением и поддержкой системы Eriphanу CRM занимается компания Infor. — Прим. ред.

скверного плана ничем не лучше скверного выполнения превосходного плана. На самом деле для успеха необходимо и то, и другое.

Примеров того, как план не был выполнен, великое множество. Реклама Kodak приглашала покупателей в магазины за новым фотоаппаратом, а тот не поступил в продажу. Крупный банк объявил в газетах о введении нового вида сберегательных вкладов, но не дал необходимых инструкций руководителям филиалов. Проектная фирма предложила свои услуги в странах Ближнего Востока, но не смогла найти у себя ни одного сотрудника, владеющего арабским языком и готового отправиться в указанный регион. Отель решил привлечь клиентов высоким уровнем обслуживания, но оставил руководство обслуживанием в руках слабого менеджера и не увеличил ни бюджет, ни штат обслуживающего персонала.

Для успешного выполнения плана требуется, чтобы те, кто его выполняет, были заинтересованы в его реализации. Лучший способ добиться этого — привлечь будущих исполнителей к разработке плана. Так, торговые агенты более склонны принять маркетинговый план, если в его разработке участвовал представитель отдела продаж, так что объемы плановых продаж и цены получились приемлемыми. Поэтому автору плана нужно в первую очередь «продать» его внутри организации, а не вне ее.

Контроль — это способ выявления ошибок в реализации стратегии или в самой стратегии. Компания могла плохо провести какие-то мероприятия, неудачно подобрать инвентарий маркетинга, неправильно определить целевой рынок, провалить исследовательский этап. Контроль — не один вид деятельности, а обширный набор механизмов, позволяющих убедиться, что компания находится на верном пути. Для маркетинга выделяется четыре типа контроля<sup>1</sup>, которые перечислены в таблице.

<sup>1</sup> См. Kotler, Philip. Marketing. Management. 11th edition. Upper Saddle River (N. J.): Prentice Hall, 2003. Pp. 685ff. (Русский перевод: Котлер, Филип, Келлер, Кевин Лейн. Маркетинг. Менеджмент. М. — СПб.: Российская ассоциация маркетинга, 2006.

### Типы маркетингового контроля

Тип контроля	Ответственные	Цель контроля	Задачи
I. Контроль за выполнением годового плана	Высшее руководство, среднее административное звено	Обеспечение реализации плановых показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ продаж</li> <li>• Анализ рыночной доли</li> <li>• Отношение уровня продаж к уровню издержек</li> <li>• Финансовый анализ</li> <li>• Рыночный анализ результатов</li> </ul>
II. Контроль рентабельности	Инспектор по маркетингу	Выявление каналов получения и потери средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рентабельность, обеспечиваемая: товаром</li> <li>• территорией</li> <li>• потребителями сегментом</li> <li>• каналом</li> <li>• объемом заказа</li> </ul>
III. Контроль эффективности	Линейное и функциональное руководство; инспектор по маркетингу	Оценка и повышение существующего уровня эффективности работы компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективность: работы торговых агентов</li> <li>• деятельности отдела рекламы</li> <li>• стимулирования сбыта</li> <li>• системы распределения</li> </ul>
IV. Стратегический контроль	Высшее руководство, маркетинговый аудитор	Рассмотрение вопроса об использовании компанией наиболее благоприятных возможностей при работе с рынками, товарами и каналами распределения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ранжирование маркетинговых инструментов по эффективности</li> <li>• Маркетинговый аудит</li> <li>• Обзор маркетинговых преимуществ</li> <li>• Обзор этических и социальных аспектов работы компании</li> </ul>

Процессы планирования, исполнения и контроля образуют эффективную систему с прямой и обратной связью. Если компания не достигает поставленной цели, это свидетельствует либо о плохом выполнении плана, либо о том, что план стал неадекватным и нуждается в пересмотре.

## Качество

Меня продолжает изумлять, как большинство американцев в прошлом терпели плохое качество. Когда я через неделю после покупки пригнал свой новый Buick к дилеру, тот сказал: «Вам повезло. Здесь надо устранить только одну неисправность».

У компании General Motors была следующая теория того, как правильно богатеть: производить на заводе как можно больше автомобилей и не ремонтировать их там, а отправлять дилеру — пусть он ремонтирует. Тут и мысли нет о том, во что такой подход производителя обойдется потребителю, который должен будет отогнать машину назад к дилеру, сдать ее и молиться, чтобы у него было на чем ездить, пока машина находится в ремонте.

Кто был виноват в плохом качестве? Менеджеры кивали на рабочих, но те в действительности были ни при чем. Выдающийся эксперт по качеству Эдвардс Деминг провозгласил: «За 85% проблем качества отвечает менеджмент».

Японцы известны как поборники высокого качества. На каждый обнаруженный дефект у них сразу готово пять «Почему?»: «Почему кожаное сиденье порвалось?» «Почему мы не проверили кожу, когда она прибыла на завод?» «Почему поставщик не проверил кожу перед отправкой нам?» «Почему у него нет прибора лазерного контроля?» «Почему он не покупает себе современное оборудование?» Цель этих вопросов — выявить первопричину дефекта и устранить ее, чтобы дефект больше не возникал.

Насколько высоким должно быть качество? Компания Motorola поставила задачу обеспечить для своих компьютерных микросхем уровень качества «шесть сигм», т. е. не более

трех-четыре дефектных микросхем на миллион. Это намного больше, чем нужно, если микросхемы используются в дешевых радиоприемниках, но меньше, чем требует стандарт для компонентов навигационных приборов Boeing-747. Уровень качества, таким образом, определяется тем, кто и как будет использовать товар.

Бренден Пауэр, специалист по мотивации, говорил в своих лекциях: «Стандарты качества устанавливаются нам нашими клиентами. Наша работа — выдержать эти стандарты». Питер Друкер также считает требования к качеству исходящими от потребителя: «Качество сервиса или продукта — это не то, что вы в него вкладываете, а то, что клиент или покупатель из него извлекает». А у гиганта электроники Siemens девиз качества звучит так: «Качество — это когда покупатель к нам возвращается, а товар — нет».

Джек Уэлч из General Electric, говоря о важности качества, талантливо обобщил: «Качество — наша наилучшая гарантия преданности покупателей, наша самая сильная защита против иностранных конкурентов и единственный путь к устойчивому росту и доходам».

Итак, запомним: дешевое качество дорого, хорошее качество дешево.

## Компании

Наблюдением установлено, что существует четыре типа компаний:

1. Те, которые производят события.
2. Те, которые наблюдают за происходящими событиями и реагируют на них.
3. Те, которые наблюдают за происходящими событиями и не реагируют на них.
4. Те, которые не замечают происходящих событий.

Не удивительно, что время жизни средней компании составляет около 20 лет. Из ста компаний, попавших в список Forbes в 1917 г., к 1987-му уцелело всего восемнадцать, и лишь две из них — General Electric и Eastman Kodak — по-прежнему вручали хорошие прибыли.

Далеко не все существующие компании действительно живы. Многие просто морочат нас, изображая некое подобие жизнедеятельности. У General Motors и Seers вот уже много лет снижается доля на рынке, пусть их сердца и продолжают стучать. Для того чтобы понять, жива или мертва компания, иногда достаточно зайти на четверть часа в ее здание и взглянуть на лица работников.

Я перестал понимать, что означают слова «крупная компания». Размер компании — понятие относительное. Boeing, Caterpillar, Ford, General Motors, Kellogg, Eastman Kodak, J. P. Morgan и Seers — безусловно, гиганты. Однако к началу 2000 г. суммарная рыночная стоимость всех восьми была ниже, чем у одной корпорации Microsoft.

Что делает компанию великой? Есть целая серия книг, в которых авторы стараются ответить на этот вопрос. Первыми игру в отгадки начали в 1982 г. Том Питерс и Боб Уотерман своей книгой «В поисках совершенства»<sup>1</sup>. Из семидесяти компаний, о которых там говорится, многих сегодня уже нет. В 1994-м Джим Коллинз и Джерри Поррас написали книгу «Построенные навечно»<sup>2</sup>, спустя год Майкл Трейси и Фред Вирсема предложили вниманию читателейopus «Маркетинг ведущих компаний»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982. (Русский перевод: Питерс, Томас Дж., Уотерман-мл., Роберт Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильямс, 2008.)

<sup>2</sup> Collins, James C., Porras, Jerry I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: HarperCollins, 1994; Collins Business Essentials, 1997, 2002. (Русский перевод: Коллинз, Джим С., Поррас, Джерри И. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.)

<sup>3</sup> Treacy, Michael, Wiersema, Fred. The Discipline of Market Leaders. Cambridge (Mass.): Perseus Books, 1995. (Русский перевод: Трейси, Майкл, Вирсема, Фред. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. М.: Вильямс, 2007.)

Ари де Гиус изложил свои идеи в книге «Живая компания», вышедшей в 1997 г.<sup>1</sup>, и, наконец, в 2001-м Джим Коллинз повторно обратился к той же теме в новой работе, озаглавленной «От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет»<sup>2</sup>.

В этих книгах выявлено немало особенностей успешно работающих компаний. Однако я привык исходить из простого тезиса: компании существуют, пока то, что они делают, обладает реальной потребительской ценностью. Ими должны двигать запросы рынка или клиентов. В наилучшем из возможных вариантов они сами становятся движущей силой рынка, создают новые продукты, о которых потребители, может быть, и не просили, но которые потом принимают с благодарностью. Спасибо компании Sony за портативные плееры, мини-диски, потрясающие видеокамеры и передовые компьютерные технологии!

Компании, ориентированные на клиентов, постепенно завоевывают ума и сердца все большего числа сторонников, — соответственно, растет их рыночная доля, а вслед за ней и прибыли.

У Тома Сибела, главы Siebel Systems, свое — простое, но все-стороннее — понимание того, что делает компанию великой: «Сосредоточьтесь на том, чтобы удовлетворять своих клиентов, стать лидером рынка и приобрести репутацию хорошего места работы и полезной для общества организации. Все остальное придет само». (См. *Ориентация на клиента*.)

<sup>1</sup> Geus, Arie De. The Living Company. Boston: Harvard Business School Press, 1997. (Русский перевод: Гиус, Ари де. Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.)

<sup>2</sup> Collins, Jim. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't (New York: HarperBusiness, 2001. (Русский перевод: Коллинз, Джим С. От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.)

## Конкурентные преимущества

Майкл Портер популяризировал мысль о том, что компания добивается успеха благодаря обретению устойчивых конкурентных преимуществ в соответствующей области<sup>1</sup>. Владеть такими преимуществами — все равно что во время драки на ножах получить в руки ружье.

Все это так, однако сегодня такого рода преимущества в большинстве своем носят временный характер. Они недолговечны и быстро теряют прежнее значение. Все чаще компании побеждают своих соперников не с помощью какого-то одного преимущества, а с помощью нескольких, последовательно накладываемых друг на друга. Подлинными мастерами такой борьбы выступили японцы, которые сначала вышли на рынок с низкими ценами, затем — с лучшими характеристиками продукции, после этого — с высоким качеством и в довершение всего — с высокой производительностью. Они поняли, что маркетинг — это гонки без финиша.

Компании могут черпать свои конкурентные преимущества из множества разных источников, таких как превосходство в качестве, скорости, безопасности, обслуживании, дизайне и надежности, более низкая, чем у других производителей, себестоимость, сниженная цена и т. п. Успех компании на рынке чаще обеспечивается не одной «серебряной пулей», а некоторым уникальным сочетанием ряда факторов.

У выдающейся компании комплекс преимуществ, усиливающих друг друга, сгруппирован вокруг определенной базовой

<sup>1</sup> Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free press, 1980. (Русский перевод: Портер, Майкл. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.) Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. (Русский перевод: Портер, Майкл. *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.)

идеи. Wal-Mart, IKEA и Southwest Airlines используют уникальное сочетание методов, которое позволяет им поддерживать самые низкие в своих отраслях цены на товары и услуги. Конкуренту, который скопирует лишь часть этих методов, не удастся получить преимущество.

Следует иметь в виду, что конкурентные преимущества относительны, а не абсолютны. Если конкурент улучшит свои показатели на 30%, а вы — только на 20%, вы потеряете преимущество. Singapore Airlines постоянно повышала качество обслуживания пассажиров, однако компания Cathay Pacific делала это более высокими темпами и постепенно ликвидировала отставание.

## Конкуренты

У всех фирм есть конкуренты. Если бы даже на свете существовала всего одна авиакомпания, ей пришлось бы считаться с поездами, автобусами, автомобилями, велосипедами, а может быть, и с теми, кто предпочтет дойти до места назначения пешком.

Роберто Гисуэта, покойный глава компании Coca-Cola, никогда не забывал о наличии конкурентов. Когда ему доложили о том, что удельный вес компании в обороте рынка достиг максимума, он пожал плечами и заметил, что на кока-колу приходится всего две унции из каждых 64 унций жидкости, ежедневно потребляемых каждым из 4,4 млрд жителей нашей планеты. «Наш враг, — сказал он сотрудникам, — это кофе, молоко, чай и вода». Кстати говоря, сегодня Coca-Cola — крупный поставщик бутилированной воды.

Чем серьезнее успехи компании, тем теснее обступают ее конкуренты. Большинство рынков буквально кишит кашалотами, барракудами, акулами и всяческой мелюзгой. В этих водах у вас есть выбор: либо позавтракать, либо стать завтраком. Или, используя метафору специалиста в области программирования Грегори Роулинза, «если ты не станешь частью катка, ты станешь частью дороги».

Хочется надеяться, что ваша компания привлечет только хороших конкурентов. Хорошие конкуренты — благо, они — словно хорошие наставники, которые раскрывают нам глаза на наши недостатки и помогают нам отточить свое мастерство. Средние конкуренты — помеха. Скверные конкуренты — беда для любого порядочного конкурента.

Компания никогда не должна забывать о том, что у нее имеются конкуренты. Будьте бдительны. Сунь-цзы еще в IV в. до н. э. назвал экономию на разведке «верхом негуманности». Вашим союзникам тоже не следует терять бдительность. Чтобы эффективно конкурировать, нужно уметь эффективно сотрудничать. Вы представляете не изолированный бизнес, а сообщество партнеров, сеть, расширенное предприятие. Сегодня конкуренция все чаще происходит уже не между компаниями, а между сетями. Соответственно, важнейшим конкурентным преимуществом становится способность сети как целого к быстрым реакциям, быстрому обучению и быстрой работе.

В краткосрочной перспективе наиболее опасны те конкуренты, которые более всего походят на вас. Потребители не видят разницы между ними и вами, для выбора в пользу одного из вариантов нет разумных причин. Потому дифференцируйтесь, дифференцируйтесь и еще раз дифференцируйтесь.

Вот что пишет гуру маркетинга Теодор Левитт: «Теперь предприятия конкурируют уже не с помощью того, что они производят на своих заводах и фабриках, а с помощью того, чем они дополняют свою продукцию, — упаковки, сопутствующих услуг, рекламы, консультирования, финансирования, условий доставки, хранения и других вещей, ценимых клиентами»<sup>1</sup>.

Хороший способ побить конкурентов — ударить первым. Приложите все усилия к тому, чтобы сделать свой нынешний ассортимент устаревшим до того, как это удастся конкуренту.

Следите не только за соседями по рынку, но и за далекими от вас компаниями. Подозреваю, что вашу компанию скорее похоронят разрушительные новые технологии, чем отврати-

<sup>1</sup> Levitt, Theodore. The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth. New York: McGraw-Hill, 1969.

тельные конкуренты, как две капли воды похожие друг на друга и на вас. Наиболее опасным может оказаться сравнительно небольшой конкурент, стремящийся изменить правила игры. IBM совершила серьезнейшую ошибку, наблюдая главным образом за Fujitsu и не обращая внимания на никому не известного Билла Гейтса, который писал программы у себя в гараже.

Необходимо следить за конкурентами, но еще важнее не упускать клиентов. Именно клиенты, а не конкуренты определяют, кто победит. Ситуация на многих рынках напоминает пруд, где слишком мало рыбы, а вокруг толчется большое число рыболовов. Тот, кто знает рыбки повадки лучше, чем привычки других рыбаков, оказывается в выигрыше.

## Консультанты

Помощь консультантов может сыграть позитивную роль, когда компании требуется заново оценить свои рыночные возможности, стратегию и тактику. Консультанты приносят в компанию, где все привыкли смотреть на ситуацию изнутри, свежий взгляд извне.

Тем не менее, некоторые менеджеры говорят: «Если мы работаем успешно, консультанты нам не нужны, если нет — они нам не по карману».

Всем нам хочется, чтобы у нас было меньше консультантов и побольше результатов. Слишком часто консультант великолепно дает рекомендации, но пасует перед сложной проблемой их выполнения. Продлите договор с таким консультантом и заплатите ему в зависимости от достигнутых результатов.

Вот тест, позволяющий определить хорошего консультанта. Спросите его: «Который час?»

- Первый вариант: «Точное время — девять часов тридцать две минуты и десять секунд». Наймите этого человека, если вам требуется педантичное исследование, насыщенное фактами.

- Второй вариант: «А какой вам нужен?» Наймите его, если вы на самом деле хотите не совета, а лишнего подтверждения собственной правоты.
- Третий вариант: «А почему вы спросили?» Такого консультанта следует нанять, если вам нужен человек с нетривиальным мышлением — например, чтобы найти оригинальный подход к проблеме. Питер Друкер говорил, что его основное достоинство как консультанта — это ничего не знать и задавать клиенту элементарные вопросы.

Многие отзываются о консультантах достаточно цинично. Так, еще в I в. до н. э. римский поэт Публилий Сир сказал: «Советов много, пользы от них мало». Роберт Таунсенд, бывший генеральный директор компании Rent-A-Car, считает консультантов людьми, «которые одалживают у вас часы, говорят вам, который час, и уходят, прихватив часы с собой». Уильям Марстеллер, один из двух основателей PR-агентства Burson-Marsteller, добавляет: «Консультант — это человек, ничего не смыслящий в вашем бизнесе, который рассказывает вам, как вам работать, и вы платите за это больше, чем могли бы выручить, если бы работали не так, как он сказал, а так, как надо».

Подобные высказывания означают просто, что на свете есть как хорошие, так и плохие консультанты, а ваша задача — научиться отличать одних от других.

## Контрольные показатели

Традиционно маркетологи использовали в качестве своих контрольных показателей *объем продаж* компании, ее *рыночную долю* и *маржу (прибыль)*. Но рост рыночной доли, хотя он и желателен, требует дальнейшего изучения. Выгодных или невыгодных клиентов вы получили? Они склонны к постоянству или к переходу с одного продукта на другой? Вы «покупаете» их или «зарабатываете»? Не увеличиваете ли вы

свою долю на сокращающемся рынке? Рассмотрим следующие примеры:

- Когда-то руководитель одного из подразделений General Electric был уволен за то, что поднял долю компании на рынке электронных ламп, тогда как ему следовало заниматься рынком транзисторов.
- Выйдя в отставку с поста главы General Electric, Джек Уэлч сказал, что он был неправ, думая, что нужно обязательно быть первым или вторым в каждом бизнесе, которым занимаешься. «Это заставляет команды менеджеров очень узко определять рынки <...> и привело к тому, что GE лишилась ряда возможностей роста».

Ориентироваться на прибыли тоже не всегда правильно. Американские производители автомобилей не хотели выпускать качественные малогабаритные машины, потому что прибыль от таких моделей была невелика. Японцы взяли этот рынок себе, зная, что завоевывают сердца новых молодых покупателей, которые со временем купят и большие японские автомобили.

Для планирования и контроля маркетинговой деятельности вашей компании понадобится набор дополнительных показателей (см. врезку).

Компания должна более конкретно ставить цели и определять контрольные показатели для различных маркетинговых областей. Например, для оценки технического обслуживания можно использовать процент своевременных ремонтов с полным устранением неисправности после первого обращения (on-time, first-time fix). Для оценки работы с заказами подойдет процент заказов, выполненных полностью и безошибочно.

### Контрольные показатели для маркетинга:

- число новых клиентов (в процентах от среднего числа клиентов);
- число потерянных клиентов (в процентах от среднего числа клиентов);
- число возвращенных клиентов (в процентах от среднего числа клиентов);
- соотношение числа недовольных, нейтрально настроенных, удовлетворенных и весьма удовлетворенных клиентов (в процентах);
- процент клиентов, которые говорят, что они еще что-нибудь купили бы у компании;
- процент клиентов, которые говорят, что порекомендуют вашу компанию другим людям;
- процент клиентов, которые говорят, что продукты компании — их выбор в данной категории;
- процент клиентов, которые правильно определяют запланированное позиционирование и дифференциацию компании;
- средний уровень восприятия качества продукта компании по отношению к соответствующему показателю для главного конкурента.

Средний уровень восприятия качества обслуживания, предоставляемого компанией, по отношению к соответствующему показателю для главного конкурента.

Стимулы к достижению разных целей должны быть разными. Следует избегать задания стимулов, которые в течение короткого периода времени приносят прибыль, но ведут к потере клиентов в долгосрочной перспективе. Если платить комиссионные продавцам автомобилей, они начинают манипулировать клиентами, чтобы те купили у них машину. Для биржевых маклеров комиссионные становятся стимулом к выбиванию

из клиентов денег. Представители страховых компаний стараются заплатить по страховке как можно меньше. Агентам по телемаркетингу платят за количество заказов, а не за качество обслуживания, и это может повредить выстраиванию долговременных взаимоотношений с потребителем. Во избежание злоупотреблений система мотивации должна быть тщательно продумана.

## Корпоративный брендинг

Создание сильного корпоративного бренда может дать вам очень и очень много. Если потребитель увидит на электронном устройстве марку Sony, он, скорее всего, предпочтет его изделиям конкурентов. Virgin может выйти практически на любой рынок и пользоваться успехом, потому что ее название уже стало синонимом свежего нестандартного подхода.

Главное требование, предъявляемое к корпоративному бренду, в том, что компания обязательно должна стоять за какой-то основной принцип, будь то качество, новизна, дружелюбие или что-то иное. Возьмем, к примеру, Caterpillar, производителя тяжелой строительной техники. Марка Caterpillar ассоциируется с людьми физического труда, выносливыми, упорными, отважными и решительными. Это позволило компании приступить к выпуску под маркой Cat джинсов, обуви, солнцезащитных очков, часов и игрушек, разработанных с учетом тех же ассоциаций.

Сильный корпоративный бренд нуждается в серьезной работе над имиджем, включая общую тематику, ключевую фразу, графику, логотип, характерные цвета и уровень расходов на рекламу. Но не следует переоценивать роль рекламы. Ничто так не способствует укреплению корпоративного имиджа, как хорошая работа самой компании. В сочетании с грамотно организованной работой со СМИ она даст намного больше, чем корпоративная реклама.

# Креативность

Прежде компании выигрывали маркетинговые войны благодаря своему превосходству в эффективности или качестве. Сегодня они должны превзойти соперников в креативности. Невозможно выиграть, предложив *улучшенное подобие*, для победы нужна *уникальность*. Среди компаний-победителей, таких как IKEA, Harley Davidson и South-West Airlines, каждая — единственная в своем роде.

Чтобы добиться уникальности, требуется развить культуру, в которой будет поощряться креативность. Существует три пути повышения креативности компании:

1. Набирайте побольше творчески одаренных людей и не сковывайте их в действиях.
2. Стимулируйте креативность, используя для этого различные проверенные опытом технологии.
3. Заключите договор с соответствующей организацией. В Атланте вы можете обратиться, например, к услугам Brighthouse, в Нью-Йорке — в агентство Фейс Попкорн, в Чикаго — к Лео Бернетту, и вам будет оказана помощь в выработке подлинно революционной идеи.

Во врезке приведены краткие описания некоторых наиболее популярных техник стимулирования творческого мышления, пригодных для самостоятельного использования внутри организации.

## Техники креативности

- *Модификационный анализ.* Для некоторого товара или услуги рассмотрите возможности его (ее) адаптации, модификации, увеличения, уменьшения, замены, переделки, переосмысления или комбинирования с другими товарами (услугами).
- *Составление списка атрибутов.* Определите и модифицируйте атрибуты товара. К примеру, если вы хотите усовершенствовать мышеловку, вам следует рассмотреть возможности ее улучшения с точки зрения приманки, основного механизма, механизма оповещения о срабатывании устройства, способа извлечения жертвы, формы, материалов и цены.
- *«Принудительные связи».* Попробуйте по-новому комбинировать известные элементы. Например, работая над созданием новой модели офисной мебели, подумайте о соединении письменного стола и книжного шкафа, книжного шкафа и картотеки и т. д.
- *Морфологический анализ.* Поиграйте с основными составляющими проблемы. К примеру, решая задачу перемещения чего-либо из одного места в другое, рассмотрите средство перемещения (тележка, люлька, обвязка, конвейерная лента), рабочую среду (воздух, вода, масло, ролики, рельсы) и источник энергии (сжатый воздух, двигатель, пар, магнитное поле, трос).
- *Анализ проблем продукта.* Подумайте обо всех проблемах, так или иначе связанных с данным продуктом. Например, жевательная резинка слишком быстро теряет вкус, может вызывать кариес, ее сложно выбросить. Попробуйте решить эти проблемы.
- *Деревья решений.* Определите, какие решения должны быть приняты. К примеру, при разработке нового средства для ухода за кожей необходимо выбрать категорию пользователей (мужчины или женщины), тип ухода (дезодорант, средство для бритья, одеколон), тип упаковки (карандаш, бутылочка, баллончик), рыночную форму (коммерческая, подарочная) и канал распространения (торговые автоматы, магазины, номера отелей).

### Техники креативности (окончание)

- *Мозговой штурм*. Соберите небольшую группу и поставьте проблему, например: «Придумать новые товары и услуги для дома». Поддерживайте свободные ассоциации, побуждайте участников выдвигать как можно больше идей, пробуйте новые комбинации и до определенного момента воздерживайтесь от какой бы то ни было критики.
- *Синектика*. Перед тем, как приступить к решению реальной проблемы, поставьте ее в более общем виде (например, как открыть что-либо). Это часто помогает раздвинуть границы мышления.

Новые идеи можно почерпнуть у футурологов, таких как Элвин Тоффлер, Джон Нейсбитт и Фейс Попкорн, а также развить на основе подмеченных ими тенденций. Фейс Попкорн прославилась изобретением новых терминов для обозначения тенденций. Среди выделенных ею тенденций — anchoring («якорение» в смысле обращения к духовным корням); being alive («бытие живым» — единение с природой: вегетарианство, медитации); cashing out («плата наличными» — возвращение к более простой жизни в маленьких городках); clanning (образование кланов); cocooning («завертывание в кокон» — стремление проводить как можно больше времени дома); down-aging (омоложение); fantasy adventure («фантастическое приключение» — так Попкорн назвала повышенный интерес к медицинским технологиям, прежде всего трансплантации органов); 99 lives (99 жизней — стремление делать сразу много дел); pleasure revenge («удовольствие-мечь» — пристрастие к запретным удовольствиям, в том числе вредным для здоровья, как выражение протеста); small indulgences («маленькие индальгенции» — мелочи, служащие психологической заменой дорогих вещей); vigilant consumers (бдительные потребители). Попкорн может сказать, хорошо ли стратегия компании соотносится с этими основными тенденциями, и часто указывает на ряд отклонений.

Дальновидные компании развивают у себя *рынки идей*. Сотрудникам, поставщикам, дистрибьюторам и дилерам предлагается выносить на такой рынок свои идеи по сокращению издержек, а также созданию новых продуктов, услуг, реализации новых функций существующих продуктов. Сбором, оценкой и отбором новых идей занимается специальный комитет, действующий на уровне высшего руководства, авторы лучших идей вознаграждаются. Алекс Осборн, разработчик техники мозгового штурма, сказал: «Креативность — такой нежный цветок, что похвала часто заставляет его расцвести, а обескураживающий отзыв может погубить нераскрывшийся бутон».

Печально, что творческие способности человека достигают максимума в возрасте примерно пяти лет и в школе дети их только теряют. Присущий системе образования акцент на развитии левого (когнитивного) полушария приводит к тому, что правое полушарие, отвечающее за творчество, остается недоразвитым.

# Лидерство

Все менеджеры должны быть лидерами, хотя в действительности большинство из них — всего-навсего администраторы. Если вы тратите свое рабочее время главным образом на вопросы, связанные с бюджетом, организационной структурой, затратами, выполнением законодательных требований и тому подобными деталями, вы — администратор. Чтобы стать лидером, вам нужно куда больше времени проводить с людьми, находясь в постоянном поиске новых возможностей, развивая концепцию предприятия и определяя его цели.

Генеральный директор (chief executive officer, CEO) должен быть архитектором фирмы, ее главный управляющий (chief operating officer, COO) — инженером, отвечающим за оптимизацию работы в рамках заданной архитектуры. Обоим необходимы определенные торговые навыки, чтобы продавать свои идеи инвесторам, другим менеджерам и персоналу. Надо, чтобы лидеры были учителями, способными преподавать другим уроки лидерства.

Скверные менеджеры, наоборот, опираются в проведении своих идей на систему распоряжений и контроля.

Работа бизнес-лидера — «создавать смысл» (выражение Джона Сили Брауна, руководителя исследовательских и опытных подразделений в Xerox Corporation). Лидер нуждается в видении. Видение же — это, как говорил Джонатан Свифт, искусство видеть невидимое. Обладая подобным видением, лидер может вдохновлять сотрудников и партнеров, представляя им перспективы развития организации. Он должен увидеть и нарисовать захватывающую картину. В то же время следует отличать воображение от галлюцинации.

Лидер должен пользоваться уважением и как человек, обладающий видением, и как личность. Его последователи долж-

ны считать, что он служит им, что он *слуга-лидер*. Наполеон говорил: «Вождь подобен торговцу, вложившему свои средства в дело и ожидающему прибыли». Роберт Таунсенд, бывший глава Avis Rent-A-Car, заметил: «Подлинное лидерство должно осуществляться для блага последователей, а не для обогащения лидеров». Успех лидера определяется преданностью последователей.

Некоторые полагают, что великие лидеры непременно должны обладать харизмой, и приводят в пример таких деятелей, как Франклин Рузвельт и Уинстон Черчилль. Они забывают о Гарри Трумэне. Можно быть хорошим лидером и без харизмы, а харизматические лидеры нередко выглядят подозрительно. Многие великие бизнес-лидеры тихо касались сердец и умов своих подчиненных, оставаясь в тени. Такие люди дружелюбны, доступны, заботливы и всегда ведут себя образцово. Чарльз Р. Уолгрин-третий так руководил своей компанией Walgreen Co, что суммарная доходность ее акций с 1975 г. превзошла показатели фондовой биржи более чем в 15 раз. Но он никогда не ставит эти достижения себе в заслугу, а указывает на свою великолепную команду и на то, что он «везучий». Другой пример незаметного лидера — Кэтрин Грэхем, которая, стоя во главе *The Washington Post*, сумела сделать замечательную газету еще более замечательной. Как говорил китайский философ Лао-цзы, «самые лучшие вожди те, существования которых народ не замечает».

Лучшие лидеры стараются окружить себя талантливыми менеджерами. Они радуются, находя менеджеров более умных, чем они сами. Том Сибел настаивает на том, чтобы руководители направлений Siebel Systems значительно лучше него разбирались в своих областях деятельности. Финансовый директор должен быть компетентнее генерального директора в вопросах финансов, а руководитель отдела маркетинга — в вопросах маркетинга. Основная задача генерального директора состоит в создании команды экспертов, способных совместно работать для достижения целей компании.

Кроме того, хорошие лидеры терпеть не могут конформистов. Будьте готовы гнать прочь тех, кто с вами соглашается. Хороше-

му лидеру нужно слышать от коллег правду, он поощряет конструктивные обсуждения и нестандартное мышление, приветствует масштабные замыслы. Он терпимо относится к честным ошибкам, а приняв окончательное решение, умеет вдохновить работников на его выполнение.

Цифрам лучшие лидеры посвящают немного времени — они предпочитают работать с людьми, много общаются с основными клиентами. Джек Уэлч, будучи главой General Electric, тратил на разговоры с клиентами 100 дней в году. Так же действовал и Лу Герстнер на посту генерального директора IBM.

Однако работа лидера весьма непроста — это вовсе не то же, что играть в гольф с другими такими же лидерами. Один генеральный директор как-то заметил: «Я спокоен только тогда, когда беспокоюсь». Когда Дика Ферриса, бывшего генерального директора United Air Lines, спросили, как ему спится, он ответил: «Сплю как младенец: через каждые два часа просыпаюсь и плачу».

И все же необходимо, чтобы лидер был скорее оптимистом, чем пессимистом. Чаша должна представляться ему наполовину наполненной, а не наполовину пустой. Тяжелые времена — лучшая проверка его состоятельности в качестве руководителя. Настоящие капитаны вырастают в бурных морях. Для лидера риск — это образ жизни. Последователям лучше: они несут ответственность только за исполнение распоряжений.

Успех может испортить лидера. Малейшая неосторожность, и он падет жертвой самомнения. Как кто-то заметил, «самомнение — это качество, заставляющее человека считать, что его путь блестящ, когда он всего-навсего движется по проторенной дорожке».

Что касается маркетинга, то многие руководители рассматривают затраты на него просто как статью расходов, не понимая, что значительная часть этих денег — капиталовложения, обеспечивающие будущий успех. Существует два типа генеральных директоров: те, которые знают, что ничего не смыслят в маркетинге, и те, которые этого не знают.

## Лояльность

Английское слово *loyalty* ранее использовалось для обозначения глубокой преданности своей стране, семье или друзьям, а в маркетинг проникло в составе устойчивого словосочетания *brand loyalty*. (На русский язык этот термин переводят как «лояльность к бренду», иногда — как «лояльность бренда». — Прим. ред.) Но можно ли быть преданным бренду? Тони О'Райли, бывший глава H. J. Heinz, предлагает следующий тест на лояльность бренду: «Моя лакмусовая бумажка такая: если домохозяйка пошла в магазин за кетчупом Heinz, а он там закончился, отправится ли она за ним в другой магазин?»

Многие люди стойко хранят верность определенным торговым маркам и никогда им не изменяют. Владелец Harley Davidson не переседет на мотоцикл другой марки, даже если будет убежден, что она превосходит Harley Davidson по каким-то параметрам. Пользователи Apple Macintosh не желают переходить на системы Microsoft, хотя у этих систем есть некоторые преимущества. Приверженцы BMW не хотят ездить на Mercedes. Мы говорим о высоком уровне лояльности к бренду, когда значительное количество потребителей отказывается переключаться на другие бренды.

О лояльности клиентов по отношению к бренду можно до определенной степени судить по уровню их постоянства. Средняя фирма теряет половину клиентов менее чем за пять лет, а для фирмы с высокой лояльностью к бренду потеря за тот же срок, возможно, не превысит 20%. Однако постоянство — не всегда признак лояльности: некоторые потребители не переключаются на другие бренды из-за инерции, безразличия или потому, что связаны долгосрочными контрактами.

Чтобы приобрести лояльных клиентов, компания должна проводить определенную политику дискриминации — не по признаку расы, религии или пола, а по прибыльности. Ни от одной компании нельзя ждать одинакового отношения к неприбыль-

ным и прибыльным клиентам. Очень разумно действуют те компании, которые заранее определяют наиболее выгодные для них категории потребителей и именно их стараются заинтересовать своими предложениями. Такие люди с высокой вероятностью оплатят компании тем, что потом долгое время будут приносить ей новые деньги и благоприятно отзываться о ней, способствуя притоку новых клиентов.

В некоторых компаниях считают, что лояльность клиентов можно приобрести, предложив им вознаграждение в рамках *программы лояльности*. Подобная программа может стать ценным элементом общей программы управления взаимоотношениями с клиентами, но сама по себе, скорее всего, не даст положительного результата. Накопление баллов или получение подарков привлекательно, но лишь с точки зрения рассудка, а устойчивая эмоциональная связь может и не возникнуть. Разве льготы для постоянных пассажиров убедят кого-то лететь самолетом авиакомпании, у которой то и дело отменяются рейсы, теряется багаж, самолеты переполнены, а экипаж относится к пассажирам с полнейшим равнодушием? Некоторые программы правильнее будет назвать «программами нелояльности» — например, когда компания объявляет, что все мили, которые налетал пассажир, сгорают, если он не полетит ее рейсом в течение двух месяцев.

Компании должны вознаграждать лояльных клиентов, но слишком часто они забывают об этом, предоставляя тем, кто пришел к ним впервые, лучшие условия, чем старым друзьям. Так, телекоммуникационная компания может предложить план подключения с предоставлением новейших телефонных аппаратов и льготным тарифом, а старые абоненты по-прежнему будут пользоваться давным-давно купленными аппаратами и платить по высоким тарифам. Почему бы не предложить для них план замены устаревшего оборудования и тарифный план, предусматривающий ежегодное снижение расценок в течение всего того времени, что клиент пользуется услугами компании? Именно так действует компания State Farm Mutual Automobile Insurance, постепенно снижающая (при отсутствии претензий) расценки для владельцев застрахованных автомобилей.

Любая компания должна стремиться к приобретению лояльных клиентов, однако следует помнить, что никакая лояльность не заставит клиента отказаться от предложения конкурента, если оно будет значительно более сильным и привлекательным во всех отношениях.

## Маркетинг B2B

Маркетинг большинства предприятий адресован другим предприятиям, т. е. относится к типу B2B (business-to-business), хотя в учебниках и специальной прессе пишут в основном о маркетинге типа B2C (business-to-consumer), направленном на потребительский рынок. Преувеличенное внимание к B2C принято объяснять тем, что, во-первых, почти все концепции современного маркетинга возникли в сфере B2C, а во-вторых, специалисты по маркетингу, работающие в сфере B2B, могут перенять многое у своих коллег, занимающихся B2C-маркетингом. И то и другое справедливо, но B2B-маркетинг сейчас переживает расцвет, и очень может быть, что специалистам, работающим в B2C-маркетинге, также есть чему поучиться у коллег. В частности, подход B2B изначально ориентирован на индивидуальную работу с клиентом, а B2C неуклонно движется к тому же.

Основной двигатель B2B-маркетинга — это торговые агенты. Их значение трудно переоценить, особенно когда речь идет о поставках сложного оборудования, изготовленного на заказ, такого как авиалайнеры или электростанции, или о поставках предприятиям и организациям общенационального или всемирного масштаба. Современные компании все чаще выделяют для таких заказчиков специальных *менеджеров по работе с клиентами*, причем по мере концентрации бизнеса во все меньшем числе все более крупных компаний значение таких людей будет расти.

Однако сегодня в сфере B2B усиливается тенденция к тому, чтобы вместо дорогостоящих личных контактов с клиентами везде, где возможно, обходиться более дешевыми формами общения с использованием таких каналов, как теле- и видеоконференции, веб-коммуникации. Когда появится качественная видеоконференц-связь по доступным ценам, компании смогут

сократить количество командировок. В результате снизятся их расходы на транспорт и проживание в отеле, а также на угощение и развлечение клиентов.

Другим фактором, способным ослабить значимость торговых агентов, является развитие торговых интернет-порталов. Различия в цене — особенно для материалов и комплектующих широкого потребления — становятся очевидными, и в таких условиях торговым агентам трудно уговорить клиента купить их товар по цене выше рыночной.

## Маркетинг впечатлений

Мы привыкли говорить о маркетинге товаров и услуг, однако Джо Пайн и Джеймс Гилмор считают, что правильнее было бы говорить о маркетинге впечатлений<sup>1</sup> — фактически полученных или предполагаемых — от наших товаров и услуг. У этой идеи есть целый ряд предпосылок. Лучшие рестораны известны производимым ими впечатлением не меньше, чем своей кухней. Так, Starbucks берет с нас \$2 или больше за возможность познаться со вкусом и ароматом по-настоящему хорошего кофе. В таких ресторанах, как Planet Hollywood и Hard Rock Café, все построено на впечатлении. Отели Лас-Вегаса, владельцы которых хотят выделить их на общем фоне, стилизуются под Древний Рим или, скажем, Нью-Йорк. Но подлинный мастер здесь — Уолт Дисней, создавший для посетителей Диснейленда возможность побывать на Диком Западе, в сказочном замке, на пиратском корабле и т. д. Цель торговца впечатлениями — внести игровой или развлекательный элемент в то, что иначе могло бы остаться тусклым и неинтересным.

<sup>1</sup> Pine, B. Joseph II, Gilmore, James H. The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage. Boston: Harvard Business School Press, 1999. (Русский перевод: Пайн, Б. Джозеф II, Гилмор, Джеймс Х. Экономика впечатлений: работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. М.: Вильямс, 2005.)

Так, мы приходим в магазин Niketown купить баскетбольные кроссовки и встречаемся лицом к лицу с пятнадцатифутовым снимком Майкла Джордана. Потом мы проходим на баскетбольную площадку и проверяем, лучше ли у нас идет игра в новых кроссовках. Или отправляемся в магазин сети REI, торгующей снаряжением для активного отдыха, и испытываем карабины и веревки на скалодроме, а непромокаемую накидку — под искусственным проливным дождем. Или покупаем удочку в Bass Pro и тут же забрасываем ее в магазинный прудик.

Нет торговца, который не предлагал бы вместе с товаром сопутствующих услуг; но не так-то просто добиться, чтобы контакт с вами производил яркое запоминающееся впечатление.

## Маркетинг отношений

Одна из самых больших ценностей для любой компании — это ее отношения с различными партнерами: клиентами, сотрудниками, поставщиками, дистрибьюторами, дилерами и розничными продавцами. *Капитал отношений* компании — это сумма знаний друг о друге, опыта взаимодействия и взаимного доверия, накопленная совместно со всеми этими партнерами. Такие связи часто стоят больше, чем физические активы компании, поскольку определяют ее будущую ценность.

Любой промах в сфере отношений нанесет урон работе. Компании следует разработать систему показателей, характеризующих отношения, и описывать по ней сильные и слабые стороны отношений, связанные с ними перспективы и опасности. Следует быстро укреплять все важные отношения, которые почему-либо начали слабеть.

В традиционном транзакционном маркетинге отношениям и их выстраиванию отводилось мало места. Компания рассматривалась как независимое агентство, постоянно маневрирующее, чтобы обеспечить себе наилучшие условия, и готовое перейти от одного поставщика или дистрибьютора к другому в любой

момент, когда это будет выгодно. Считалось, что имеющиеся клиенты в норме сохраняются, поэтому энергия направлялась главным образом на приобретение новых клиентов. Компании пренебрегали тем обстоятельством, что они связаны со многими заинтересованными организациями и людьми, от которых во многом зависит успех их работы.

Появление маркетинга отношений обозначило сдвиг маркетинговой парадигмы — переход от мышления исключительно в терминах конкуренции и конфликта к мышлению в терминах взаимозависимости и кооперации. Маркетинг отношений признает роль разных участников — поставщиков, сотрудников, дистрибьюторов, дилеров и розничных продавцов — в обеспечении наибольшей ценности адресованным клиентам продуктов и услуг. Ниже приведены главные характеристики маркетинга отношений:

- сосредоточение на партнерах и клиентах, а не на продуктах компании;
- акцент на удержании клиентов и развитии отношений с ними, а не на привлечении новых клиентов;
- опора на команды, составленные из сотрудников разных подразделений, а не на работу на уровне подразделений;
- опора не на убеждение словом, а на выслушивание и изучение.

Маркетинг отношений требует включения новых методов в маркетинговый инструментарий (см. врезку).

Переход к маркетингу отношений не означает полного отказа от транзакционного маркетинга. Большинству компаний необходимо сочетание двух подходов. У компаний, торгующих на больших потребительских рынках, выше доля транзакционного маркетинга, у компаний с меньшим числом клиентов — доля маркетинга отношений.

## Маркетинг отношений и новые маркетинговые инструменты

### Продукт:

- больше продуктов модифицируется в соответствии с индивидуальными предпочтениями клиентов;
- новые продукты разрабатываются совместно с поставщиками и дистрибьюторами.

### Цена:

- компании будут устанавливать цену индивидуально на основе отношений с клиентом и набора заказанных им характеристик и услуг;
- в В2В-маркетинге ведется больше переговоров, поскольку растет доля продуктов, разрабатываемых по индивидуальному заказу.

### Дистрибуция:

- маркетинг отношений создает благоприятные условия для прямого заключения сделок, поэтому значение посредников уменьшается;
- маркетинг отношений позволяет предложить клиентам на выбор несколько способов заказа товара, его оплаты, получения, установки и даже ремонта.

### Коммуникации:

- маркетинг отношений способствует расширению личных контактов и диалога с потребителями;
- маркетинг отношений создает условия для развития интегрированных маркетинговых коммуникаций, которые разными путями донесут до потребителя одни и те же обещания и единый имидж.
- в рамках маркетинга отношений компании могут совместно с крупными клиентами развертывать экстранет-сети,

облегчающие обмен информацией, согласование планов, оформление заказов и проведение платежей.

## Маркетинг по базам данных

В основе автоматизированных систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) лежит маркетинг баз данных, или по базам данных. Это означает, что компания должна разработать и поддерживать отдельные базы данных по клиентам, сотрудникам, товарам, услугам, поставщикам, дистрибьюторам, дилерам и розничным продавцам.

При создании базы клиентов следует, во-первых, решить, какая информация будет туда заноситься.

- Важнее всего зафиксировать *историю сделок* каждого покупателя. Зная, что приобретал клиент в прошлом, можно до некоторой степени понять, что способно заинтересовать его в будущем.
- Определенную пользу может принести и *демографическая информация*. В случае клиентов — физических лиц это такие характеристики, как возраст, образование, доход, размер семьи и т. д. Для покупателей, представляющих организацию или предприятие, соответствующая информация включает должность, сферу полномочий, описание служебных отношений и контактные адреса.
- В ряде случаев представляет интерес и *психологическая информация*, характеризующая деятельность, интересы и мнения клиентов — физических лиц, их образ мыслей, способы принятия решений, возможности влияния на окружающих.

Во-вторых, необходимо наполнить базу информацией. Для этого потребуются обучить торговых агентов технике сбора данных и их ввода в соответствующие файлы после каждого контакта с клиентом. Агенты, работающие по телефону, могут собирать до-

полнительную информацию, обзванивая клиентов или рейтинговые агентства, осуществляющие оценку кредитоспособности.

В-третьих, собранную информацию нужно хранить и постоянно обновлять — вполне вероятно, что она будет устаревать со скоростью около 20% в год. Для этого работники службы телемаркетинга должны будут каждый день обзванивать какую-то часть клиентов и обновлять информацию о них.

В-четвертых, информация должна работать. Во многих компаниях собранная информация фактически не используется. Сети супермаркетов располагают огромными объемами данных о покупках каждого покупателя, но не способны организовать на основе этих данных индивидуальный маркетинг. Банки собирают богатейшую информацию по всем операциям, но практически не анализируют ее. Подобным организациям не обойтись без специалиста по так называемой «добыче данных» (data mining). Современные технологии статистической обработки, которыми он владеет, возможно, позволят выявить интересные тенденции, сегменты и перспективы.

Почему же, при всей полезности маркетинга по базам данных, число внедривших его компаний растет так медленно? Дело в том, что это весьма дорогое удовольствие. Консультант Марта Роджерс из Peppers & Rogers Group не скрывает данного обстоятельства: «Создание богатого хранилища данных может потребовать миллионов долларов только на приобретение и развертывание необходимых технических средств, а также реорганизацию бизнес-процессов. Добавьте сюда несколько сотен тысяч на стратегическое консультирование, чуть больше — на интеграцию разнообразных данных и решение вопросов, связанных с управлением изменениями, и — оп-ля! — вы сделали крупное вложение капитала»<sup>1</sup>.

Разумеется, индивидуальный маркетинг подходит далеко не всем. Скажем, он не может использоваться компанией, которая продает товары, приобретаемые, как правило, раз в жизни, (например, рояли). На массовых рынках в нем также нет смысла — стоит ли компании Wrigley собирать данные о многих миллионах

<sup>1</sup> Peppers, Don, Rogers, Martha. The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time. New York: Currency/Doubleday, 1993.

людей, жующих ее резинку? Компании с небольшим бюджетом обычно не могут позволить себе подобную роскошь, хотя со временем уровень необходимых вложений, возможно, снизится.

Однако банки, телефонные компании, поставщики производственного оборудования и т. д. обычно собирают большие объемы индивидуальной информации о своих клиентах или дилерах. Компания, которая сможет первой использовать методы маркетинга, основанного на применении баз данных, получит хороший шанс опередить конкурентов.

Однако эффективному маркетингу по базам данных угрожает конфликт интересов, изначально присущий отношениям между поставщиком и потребителем (см. врезку).

#### Чего хотят потребители

- Мы не хотим, чтобы компании располагали подробной личной информацией о нас.
- Мы охотно сообщили бы некоторым компаниям, какую информацию хотели бы получать от них.
- Мы хотели бы, чтобы компании сообщали нам только то, что нас касается, по подходящим каналам и в удобное для нас время.
- Мы хотели бы иметь возможность легко связаться с компанией по электронной почте или по телефону и быстро получить ответ на свой вопрос.

#### Чего хочет компания

- Мы хотели бы многое знать о каждом имеющемся или потенциальном клиенте.
- Мы хотели бы делать им самые разные предложения, в том числе предлагать им товары (услуги), которые им неизвестны или поначалу неинтересны.
- Мы хотели бы связываться с ними самым дешевым способом, независимо от того, какой канал предпочитают они сами.
- Мы хотели бы снизить затраты на прямое общение с ними по телефону.

## 86 Маркетинг от А до Я

Складывается абсурдная ситуация: компании стараются узнать больше о своих клиентах, чтобы сформировать наиболее подходящие для них предложения, а потребители рассматривают это как вторжение в их частную жизнь. Положение усугубляется постоянно растущим потоком «мусорной» почты, телефонных звонков и электронных писем рекламного содержания. С введением жестких законодательных ограничений на содержание хранимой информации о клиентах и на допустимые способы связи с клиентами компании будут вынуждены вернуться к менее эффективным схемам — массовому маркетингу и транзакционному маркетингу.

Возможным выходом из положения может стать предложенный Сетом Гоудином вариант, который он назвал *доверительным маркетингом*<sup>1</sup>: компания спрашивает у клиентов, какую информацию они готовы предоставить, какие сообщения согласны принимать и какой канал связи предпочитают.

# Маркетинг при спаде

Когда наступает спад, большинство компаний бросаются урезать свои расходы, а самая очевидная статья, подлежащая сокращению, — это, разумеется, реклама. Высшие руководители (в основном специалисты в финансовой сфере) в рекламу все равно не верят, терпят ее лишь как форму защитного страхования и не считают, что она способна приносить прибыль. Они отвели на маркетинг определенный процент от ожидаемого дохода, соответственно, когда ожидаемый доход падает, у них есть все основания урезать расходы на маркетинг. Но это лишь демонстрирует нелогичность определения расходов на маркетинг

<sup>1</sup> Godin, Seth. *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. New York: Simon & Schuster, 1999. (Русский перевод: Годин, Сет. *Доверительный маркетинг: как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя*. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.)

на основании ожидаемого дохода: действовать так — все равно что ставить телегу впереди лошади. Ожидаемый доход неизвестен, он определяется при установке бюджета маркетинга. Этот бюджет — причина, а не следствие. Увеличьте его, и ожидаемый доход сразу повысится.

Руководитель компании Kmart решил урезать маркетинговый бюджет своей компании, когда на рынке наступил спад. Результат получился плачевный: компания потеряла в объеме продаж значительно больше, чем сэкономила на маркетинговых издержках, поскольку покупатели перешли в Target и Wal-Mart.

Когда спад неминуемо надвигается, глава компании должен сформировать комитет из представителей разных функциональных подразделений, который сформирует предложения по сокращению расходов. Этот комитет тщательно изучит все используемые компанией инструменты продвижения и каналы распространения, а также задействованные сегменты рынка (географические и по категориям клиентов) и на основании полученных данных определит, от каких направлений можно безболезненно отказаться, чтобы сократить расходы. У каждой компании есть убыточные или мало доходные механизмы продвижения и каналы распространения, сегменты, клиенты и регионы. При спаде необходимо произвести «генеральную уборку».

Основная проблема в том, что в хорошие времена компании накапливают много «*организационного жира*». Они покупают чрезмерно дорогую мебель, оплачивают членство в дорогостоящих клубах, обзаводятся самолетом, нанимают множество консультантов и говорят «до свидания» бережливости. А когда наступает спад, они сокращают большое число работников, что, конечно, крайне болезненно для всех.

Компании могут сэкономить деньги, предложив своим торговым агентам летать эконом-классом и останавливаться в недорогих отелях. Можно попробовать пересмотреть договоры с поставщиками, задержать какие-то из долгосрочных научно-исследовательских проектов, отложить реализацию программы капиталовложений, поторопить должников и попросить об отсрочке кредиторов.

Во время спада многие компании бросаются принимать меры по сокращению издержек. Но какие бы меры вы ни выбрали, вам следует соблюдать два правила. Первое: не снижайте ценность своего предложения для клиента. Клиенты рассчитывают получить от вас товар или услугу с определенным набором качеств. Не обманите эти ожидания. Второе: не перекаладывайте бремя затрат на своих поставщиков и дилеров без согласования с ними. Если вы снизите ценность своего предложения для партнеров, они начнут уходить от вас и заключать соглашения с вашими конкурентами.

Следует рассмотреть вопрос о возможности временного снижения цен, даже если это отрицательно скажется на прибыли. Лучше удержать клиентов за счет некоторых потерь, чем допустить, чтобы они перешли к конкурентам и познакомились с альтернативными продуктами или услугами. Так как во время спада потребители очень чувствительны к ценам, кто-то наверняка будет предлагать скидки.

Некоторые дальновидные компании решаются не урезать издержки, а сохранить их в прежнем объеме или даже увеличить, чтобы захватить долю рынка у конкурентов, сокративших бюджет. При наличии необходимых ресурсов компания может рассматривать спад как возможность расширить свой бизнес за счет конкурентов. Одно исследование показало, что компании, не снизившие расходы на маркетинг во время спада, после него развивались лучше, чем те, которые уменьшили расходы<sup>1</sup>.

Еще более дальновидные компании выстраивают культуру постоянного — а не только при спадах — сознательного отношения к расходам. У Winnebago Industries, ведущего американского производителя туристических трейлеров, бережливость составляет самую основу корпоративной культуры. Каждую неделю там выдаются премии авторам лучших предложений по сокращению издержек. Поскольку Winnebago постоянно практикует *бережливое производство*, когда наступает спад, этой компании не приходится резать по живому.

<sup>1</sup> Данные из отчета PIMS, опубликованного в бюллетене CampaignLive (Науmarket Publishing, Великобритания) 3 мая 1999 г.

## Маркетинговые исследования

Раньше маркетинговые исследования были нацелены скорее на поиск способов повышения объема продаж, чем на то, чтобы понять потребителей. Исследователи горячо приветствовали такие способы получения информации о товародвижении, как аудит магазинов, складов и потребительские панели.

Постепенно маркетологи стали лучше осознавать значимость изучения покупателей. Вошли в моду фокус-группы, анкеты и обзоры. Сегодня каждый маркетолог твердит о том, как важно понимать клиентов — и на уровне сегмента, и каждого в отдельности. Как гласит старая испанская поговорка, «чтобы стать тореадором, нужно сначала стать быком».

Современные маркетологи используют множество методов исследования потребителей, рынков и эффективности собственной работы. Вот краткие описания нескольких популярных методов:

- *Наблюдение в магазине.* Пако Андерхилл в своей книге «Почему мы покупаем»<sup>1</sup> описывает способы изучения поведения покупателей в магазинах, которые применяются сотрудниками руководимой им фирмы EnviroSell. Исследователи изучают перемещение посетителей магазина, пользуясь пюпитрами в виде дощечек с зажимом, планами торгового зала, на которых они делают пометки, и видеоборудованием. Это «антропологи розничной торговли», изучающие свыше 70 тыс. покупателей магазина в год в их «естественной среде обитания». Вот что им, например, удалось установить:
- Покупатели практически всегда идут направо.
- Женщины чаще избегают узких проходов, чем мужчины.

<sup>1</sup> Underhill, Paco. Why We Buy: The Science of Shopping. New York: Simon & Schuster, 1999. (Русский перевод: Андерхилл, Пако. Почему мы покупаем, или Как заставить покупать. Минск: Попурри, 2003.)

- Мужчины идут по проходам магазина быстрее, чем женщины.
- Покупатели замедляют шаг, когда видят отражающие поверхности, и ускоряют его, когда видят пустое пространство.
- Покупатели не замечают сложных знаков, если они находятся ближе, чем в 30 футах от входа.
- *Наблюдение дома.* Компании отправляют исследователей в дома покупателей для изучения того, как они пользуются приобретенными товарами. Компания Whirlpool договорилась с несколькими семьями о том, что ее антрополог посетит их, чтобы выяснить, как члены этих семей используют крупногабаритную бытовую технику. Сотрудники компании Ogilvy & Mather ходили по домам с видеокамерой и снимали тридцатиминутные «обзорные короткометражки» о том, как там обращаются с различными товарами.
- *Другие наблюдения.* Наблюдать можно повсюду. Японские производители автомобилей послали своих сотрудников понаблюдать, как американские женщины на парковке в супермаркете перекаладывают покупки в багажник, и разработали улучшенную конструкцию багажника. Высшие руководители McDonald's раз в году работают за прилавком, чтобы получить опыт общения с клиентами «из первых рук». Маркетологи могут узнать многое, «прикрепившись к потребителю».
- *Исследование фокус-группы.* Компании часто набирают себе одну или несколько фокус-групп для проведения бесед о товаре или услуге под руководством опытного модератора. В фокус-группу может входить от 6 до 10 человек, которые в течение нескольких часов отвечают на вопросы модератора и комментируют ответы друг друга. Беседа обычно записывается на видеопленку и позже обсуждается командой менеджеров. При том что фокус-группа является важным подготовительным шагом к исследованию темы, полученные результаты невозможно спроецировать на более многочисленные

группы населения, и к ним нужно относиться с осторожностью.

- *Анкеты и опросы.* Чтобы собрать информацию, более достоверную с точки зрения статистики, компании увеличивают ту выборку населения, принадлежащего к целевому рынку, которой задаются вопросы. Выборка формируется случайным образом, а опрос осуществляется лично или по телефону, факсу, почте либо по электронной почте. Анкеты обычно составляются так, чтобы ответы на вопросы поддавались кодированию и последующей статистической обработке. Это позволяет составить количественную картину мнений, установок и поведения потребителей. Включение в анкету вопросов, касающихся личных данных респондентов, позволяет соотнести полученные ответы с их различными демографическими и психографическими характеристиками. При использовании результатов опросов следует иметь в виду их потенциальную необъективность, которая может быть связана с малым числом ответивших, плохо сформулированными вопросами или ошибками в организации либо проведении интервью.
- *Методы глубинного интервью.* Многие полагают, что анкетирование — слишком примитивный метод, и не удовлетворяются простым подсчетом голосов. Эти люди предпочитают более изощренные приемы, позволяющие проникнуть глубоко в сознание потребителей и выявить подспудные мотивы, руководящие их поступками. Много лет назад психолог-фрейдист Эрнест Дихтер ввел понятие «мотивационного исследования», в ходе которого исследователь, беседуя с респондентом, старается выявить неосознанные или подавляемые глубинные мотивы его поведения. Дихтер сделал несколько интересных и удивительных открытий. Например, он пришел к заключению, что людям неприятно покупать чернослив, потому что он сморщенный и напоминает о старости; следовательно, в рекламе нужно говорить о «счастливом молодом черносливе». А женщины не доверяют смеси для приготовления кексов, если в инструкции не предлагается добавить яйцо: им хочется почувствовать,

что «родили» «живой кекс». Открытиям Дихтера недоставало «научной обоснованности», но они всегда были интересны специалистам по маркетингу и рекламе<sup>1</sup>.

- Более современная методика — техника извлечения метафор Залтмена (Zaltman Metaphor Elicitation Technique, ZMET), разработанная профессором Джеральдом Залтменом, — направлена на то, чтобы, минуя «вербальное» левое полушарие головного мозга, проникнуть в правое полушарие, отвечающее за подсознание. При проведении исследования по этой методике небольшую группу потребителей просят подбирать картинки, составлять коллажи, а потом отвечать на вопросы о том, что они делали. Исследователи, применяющие ZMET, стараются с ее помощью проникнуть в те темы, относящиеся к товарам, которые не могут быть подняты при обычном (вербальном) опросе<sup>2</sup>.
- *Маркетинговые эксперименты.* Наиболее научный путь изучения потребителей заключается в том, чтобы предъявлять нескольким группам потребителей разные коммерческие предложения, а затем сравнивать их реакцию. Используя кабельное телевидение или почту, компании могут предлагать потребителям разные рекламные заголовки, цены или акции по продвижению товара и определять, какие из них привлекательнее. В той мере, в какой компания контролирует внешние факторы, различия в реакции определяются различиями между предложениями.
- *Исследование с помощью подставных покупателей.* Компании нанимают специальных людей, которые, выступая в роли покупателей, проверяют, насколько успешно продавцы отвечают на трудные вопросы клиентов, а телефонные операторы принимают звонки, легко ли отыскать в ма-

<sup>1</sup> Dichter, Ernest. Handbook of Consumer Motivations: The Psychology of the World of Objects. New York: McGraw-Hill. 1964.

<sup>2</sup> См. Keller, Kevin Lane. Strategic Brand Management. Upper Saddle River (N. J.): Prentice Hall, 1998. Pp. 317–318. (Русский перевод: Келлер, Кевин Лейн. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. М.: Вильямс, 2005.)

газине тот или иной товар и т. д. Подставные покупатели помогают скорее оценить эффективность самой компании или ее конкурентов, чем изучить потребности и пожелания клиентов.

- *«Добыча данных» (data mining).* Компании, поддерживающие большие базы данных с информацией о клиентах, могут привлекать специалистов по статистической обработке данных, которые сумеют распознать в нерасчлененной массе разнообразных сведений перспективные новые сегменты или тенденции.

Помните: маркетинговое исследование — это первый шаг и фундамент для эффективной выработки маркетинговых решений. Герберт Баум, глава компании Hasbro Inc., сказал: «Исследование рынка играет решающую роль для маркетинговых процессов корпорации. Не думаю, что хоть кому-нибудь стоило бы принимать маркетинговые решения вообще без исследований, так как это приведет к потере массы времени и денег».

## Маркетинговые коммуникации и продвижение

Маркетинговые коммуникации и продвижение относятся к числу наиболее важных аспектов маркетинговой деятельности. Маркетинговые коммуникации — более широкое понятие, включающее любые способы информирования о товаре, запланированные и незапланированные. И внешний вид продавцов, и цена, указанная в каталоге, и офисы компании очень многое сообщают клиентам, производя на них то или иное впечатление. Этим объясняется растущий интерес к *ИМК — интегрированным маркетинговым коммуникациям* (integrated marketing communications, IMC). Компаниям необходимо добиться, чтобы впечатления от их персонала, помещений и ра-

боты, гармонично сочетаясь между собой, передавали смысл их бренда и суть предложений, адресованных разным группам клиентов.

Продвижение — это составная часть маркетинговых коммуникаций, в рамках которой распространяются сообщения, направленные на повышение осведомленности о различных продуктах и услугах компании, интереса к ним и спроса на них. Для передачи сообщений, предназначенных для привлечения внимания и возбуждения интереса, компании используют рекламу, стимулирование сбыта, торговых агентов и связи с общественностью.

Продвижение не может быть эффективным, если оно не привлечет к себе внимания. Однако сегодня мы получаем по каналам печати, радио, телевидения и электронных СМИ слишком много информации. Ежегодно в мире появляется 2 млрд веб-страниц, 18 000 журналов и 60 000 новых книг. В ответ мы разработали приемы для защиты от информационной перегрузки: не читая, отправляем в корзину большую часть присылаемых нам каталогов и рекламных писем, удаляем, не открывая, нежелательную электронную почту, отказываемся слушать рекламные предложения по телефону.

Томас Давенпорт и Джон Бек в своей работе «Экономика внимания» пишут, что от избытка информации возникает синдром дефицита внимания (attention deficit disorder, ADD) — нарушение, связанное с тем, что человеку трудно привлечь к себе чье-либо внимание<sup>1</sup>. Дефицит внимания выражен сегодня настолько явно, что компании вынуждены тратить на маркетинг товаров больше, чем на их производство. Безусловно, именно так обстоит дело с новыми марками духов и со многими новыми фильмами. Съемки фильма «Ведьма из Блэр» обошлись в \$350 000, а его маркетинг — в \$11 млн.

Таким образом, специалистам по маркетингу нужно понять, как люди, принадлежащие к их целевой аудитории, распределя-

<sup>1</sup> Davenport, Thomas H., Beck, John C. The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

ют свое внимание. Цель же заключается в том, чтобы завладеть большей, чем сейчас, долей внимания потребителей. Для привлечения внимания компании могут прибегать к услугам знаменитостей — кинозвезд и спортсменов, — а также посредников, известных и уважаемых в данной целевой аудитории; к поразительным историям, заявлениям или вопросам, к бесплатным раздам и несчетному числу других методов.

В любом случае мы столкнемся с проблемой эффективности. Одно дело — привлечь внимание, и совсем другое — добиться устойчивого интереса. Подтолкнуть человека к действию — совершенно особая задача. Привлечь внимание значит сделать так, чтобы человек провел определенное время, сосредоточившись на чем-либо. Но приведет ли это к покупке — другой вопрос.

## Маркетинговые планы

Компания нуждается в видении, видение требует стратегии, стратегия — плана, а план — действий. Японская пословица говорит: «Видение без действия — сон наяву, действие без видения — кошмар наяву».

Вам понадобится подготовить подробный маркетинговый план — или, правильнее, *план кампании*. План должен вселять в вас уверенность в победе, в том, что война будет выиграна еще до начала первого сражения. Если вы не выводите на рынок что-то более качественное, новое, быстрое или дешевое, вам вообще не стоит на него выходить.

В маркетинговый план входит шесть элементов: анализ ситуации, цели, стратегия, тактика, бюджет и контроль.

1. *Анализ ситуации*. В ходе анализа компания исследует действующие на макроуровне *внешние факторы* (экономические, политико-юридические, социально-культурные, технологические), а также *игроков*, или *участников ситуации* (компанию, конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков). Компания проводит SWOT-анализ, т. е. анализ

сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (strengths, weaknesses, opportunities threats). На самом деле лучше называть его TOWS-анализом, т. е. изменить последовательность изучаемых факторов на противоположную — угрозы, возможности, слабые стороны, сильные стороны. Здесь следует двигаться от внешних факторов к внутренним, а не наоборот, иначе есть риск сделать чрезмерный акцент на внутренних факторах и в результате рассмотреть только те угрозы и возможности, которые относятся к сильным сторонам компании.

2. *Цели.* После того, как в ходе анализа ситуации были выявлены наилучшие возможности для компании, эти возможности ранжируются, после чего формулируются цели компании и определяются сроки их достижения. Цели должны устанавливаться с учетом интересов всех участников бизнеса, репутации компании, особенностей применяемых технологий и других существенных факторов.
3. *Стратегия.* К любой цели могут вести разные пути. Выбор наилучшего курса для достижения цели — задача стратегии.
4. *Тактика.* Стратегию следует развить, подробно представив детали, относящиеся к инструментарию маркетинга и конкретным мероприятиям. Для мероприятий определяются ответственные и сроки выполнения.
5. *Бюджет.* Запланированные мероприятия и работы связаны с затратами, которые приплюсовываются к бюджету, необходимому для достижения целей компании.
6. *Контроль.* Компания должна установить периодичность пересмотра плана и контрольные показатели, позволяющие определить, как продвигается работа по достижению цели. Если показатели отстают от плановых, компания должна пересмотреть цели, стратегию или список мероприятий, чтобы исправить положение.

Чтобы упростить процедуру планирования, следует разработать стандартный формат плана для всех подразделений

и групп по работе с отдельными продуктами. Единый формат планов позволит службе планирования или стратегии повысить эффективность их рассмотрения, сравнения и оценки. В одной из крупных международных корпораций отдел планирования оценивает планы перед утверждением. При этом применяются такие критерии, как:

- Достаточно ли всесторонне проведен анализ ситуации?
- Обоснованно ли определены цели и достижимы ли они в свете анализа ситуации?
- Выглядит ли стратегия пригодной для достижения поставленных целей?
- Соответствует ли тактика разработанной стратегии?
- Достаточно ли рентабельность инвестиций, правдоподобна ли ее оценка?

Планы с обнаруженными изъянами возвращают в подразделение или группу по работе с продуктом для пересмотра в указанных направлениях. Использование стандартной системы автоматизированного планирования позволяет авторам плана быстро пересмотреть его в ответ на критику или при возникновении непредвиденных обстоятельств. Более развитые системы обеспечивают построение модели для оценки, например, того, как предполагаемый пересмотр рекламного бюджета, численности торговых агентов или цен повлияет на объем продаж и доходы. Компания Hudson River Group, например, разработала для ряда компаний *симуляторы маркетинговой стратегии*, которые решают задачу оптимального распределения маркетинговых ресурсов.

Планирование может принести больше пользы не готовым планом, а самим процессом планирования. Дуайт Эйзенхауэр говорил: «При подготовке к сражению я каждый раз обнаруживал, что планы бесполезны, а вот планирование обязательно».

Ни один план военной кампании не остается неизменным после первого сражения. По ходу войны ваш план будет необходимо постоянно пересматривать. Может быть, вам придется переделывать самолет, уже находясь в воздухе.

Убедитесь, что не тратите на подготовку плана больше времени, чем необходимо для достижения результатов. Профессор Джеймс Брайен Квинн заметил: «Немалая часть корпоративного планирования <...> напоминает ритуальный танец дождя. Это никак не влияет на погоду». План кампании — ничто, если он не запускается в работу. Планируйте работу и работайте по плану. Маркетинговые планы не принесут ни доллара, если вы не осуществите их. Но не путайте телодвижения с целенаправленными действиями.

Побеждают те компании, которые делают больше правильных вещей (эффективность) и делают их лучше (результативность).

## Маркетинговые роли и навыки

Роль отдела маркетинга в компании часто ограничивается маркетинговыми коммуникациями: отдел исследований и разработок создает продукт, маркетологи пишут сообщения для прессы и запускают рекламную кампанию. Слишком многие высшие руководители компаний убеждены, что маркетинг вступает в игру только после того, как продукт изготовлен и должен быть продан. Маркетинг происходит как мимолетная связь, а не как продолжительный роман.

В таком случае было бы лучше работать с двумя маркетинговыми группами, одна из которых занималась бы стратегией, а другая тактикой. Маркетингу необходима возможность влиять на корпоративную стратегию, иначе его обещания не будут иметь силы. На самом деле я считаю, что маркетинг должен быть главной движущей силой корпоративной стратегии и обеспечивать выполнение обещаний, данных компанией потребителям.

Чтобы это действительно было так, компании должны двигаться от *тактического маркетинга* к *холистическому* (целостному).

- Компании должны перейти к более широкой картине потребностей и стиля жизни клиентов. Стоит отказаться от представления о клиенте только как о потребителе той продукции, которую компания производит сейчас, и рассматривать различные пути удовлетворения его потребностей.
- Нужно оценить влияние работы всех подразделений на степень удовлетворенности клиентов. Она снижается, если товар доставляется с опозданием или поврежден, если неправильно заполнен счет, если плохо поставлено техническое обслуживание и т. д.
- Компаниям необходимо расширить свои представления об отрасли, в которой они работают, об основных игроках и тенденциях соответствующего рынка. В наши дни многие отрасли срачиваются друг с другом (например, телекоммуникации, развлечения, кабельное телевидение, СМИ и программное обеспечение), в результате для всех игроков появляются новые возможности и новые опасности.
- Компаниям следует оценить то, как их действия влияют на всех участников бизнеса — клиентов, сотрудников, дистрибьюторов, дилеров и поставщиков, — а не только акционеров. Оставление без внимания любой группы участников может привести к крушению всех планов компании и остановить ее развитие.

Итак, каковы главные роли маркетолога по отношению к потребителям? Это как минимум:

- поиск и оценка новых возможностей;
- фиксирование восприятия, предпочтений и требований потребителей;
- передача пожеланий и ожиданий потребителей подразделениям, отвечающим за создание новых продуктов;
- обеспечение правильного приема заказов и своевременной поставки товаров;

- проверка того, что потребителям предоставлены инструкции по использованию товара, а также, при необходимости, обучение и техническая помощь;
- поддержание контакта с покупателями после продажи с целью убедиться в том, что они удовлетворены;
- сбор предложений от потребителей по усовершенствованию продуктов и услуг, передача этих предложений в соответствующие подразделения.

Какие маркетинговые навыки требуются маркетологам для того, чтобы выполнять свои роли? Дж. С. Армстронг, профессор Школы Уортона Пенсильванского университета, дает следующий перечень: умение прогнозировать, планировать, анализировать, изобретать, принимать решения, заинтересовывать, общаться и осуществлять задуманное. Эти навыки вместе составляют *способность к маркетингу*, которой должен обладать хороший вице-президент по маркетингу.

## **Международный маркетинг**

Компания, умеющая работать только на внутреннем рынке, со временем наверняка его потеряет. Рано или поздно на этот рынок явятся сильные иностранные конкуренты и бросят компании вызов. Сегодня бизнес не знает границ.

Один из лучших путей развития бизнеса состоит в выходе его на региональные или глобальные рынки. Тем не менее многие компании не спешат за рубеж. Их отпугивают тарифы, языковые и культурные различия, риски, связанные с возможной девальвацией или изменением курса, взяточничество чиновников.

Однако есть и ряд преимуществ. Выйдя за пределы страны, компания снижает сумму риска, поскольку перестает зависеть только от национального рынка.

Вполне возможно, что внутренний рынок для продуктов компании достиг стадии зрелости и его необходимо расширить во-

вне. При этом принципиально новая среда, в которой компании придется встретиться с новыми конкурентами, будет стимулировать ее к дальнейшему совершенствованию продукции.

Компании должны адаптировать к условиям зарубежного рынка и свои товары, и используемые маркетинговые инструменты. Поставщик электрооборудования Asea Brown Boveri (ABB) выступает под девизом: «Мы — глобальная фирма, местная в каждом месте»<sup>1</sup>. Royal Ahold, голландский продовольственный гигант, придерживается такой философии: «Все, что видит потребитель, мы локализуем. Все, чего он не видит, мы глобализуем».

Присваивая название новому товару, необходимо убедиться, что оно подойдет для экспортного варианта. Так, маркетологи Chevrolet совершили ошибку, допустив, чтобы новый автомобиль компании, который предполагалось продавать, в частности, в Латинской Америке, вышел мод маркой Nova: им не пришло в голову, что по-испански и по-португальски *no va* означает «не едет».

Становление глобального бизнеса обычно происходит в пять этапов: 1) пассивный экспорт; 2) активный экспорт при участии дистрибьюторов; 3) открытие зарубежных торговых филиалов; 4) организация производства в других странах; 5) открытие за рубежом региональных штаб-квартир.

При развитии своей внешнеэкономической деятельности компании, как правило, вначале относительно слабо контролируют деятельность своих местных представителей, сознательно предоставляя им свободу действий. Позднее появляется централизованное определение ряда положений стратегии, что необходимо для стандартизации глобального планирования и процессов принятия решений.

Компании должны тщательно выбирать иностранных дистрибьюторов. Необходимо четко определить потенциал дистрибьютора и убедиться, что его деятельность не будет противоречить законодательству страны-хозяина. Также необходимо позаботиться о стимулах, которые побуждали бы дистрибьютора

<sup>1</sup> В России компания выступает под маркой АББ, каталог продукции на ее русскоязычном сайте упорядочен от «А» до «Я» и т. д. — Прим. ред.

к скорейшему развитию национального рынка для продуктов компании.

Компании быстрее всего добиваются успеха там, где они открывают для себя крупный целевой рынок, потребности которого не удовлетворяются местными продавцами. Создав для этого целевого рынка новые трудно воспроизводимые ценности и развив сильную корпоративную культуру, компания может добиться весьма серьезных успехов.

На рынки развивающихся стран следует выходить с предложениями, отличными от тех, с которыми компания работала у себя на родине, — например, снизить цену товара или добавить какие-то новые полезные характеристики. Необходимо учитывать возможность неправильного использования товара, обусловленную низким образовательным уровнем населения (включая торговцев), а также высокую вероятность появления подделок.

При назначении региональных руководителей необходимо решить два вопроса. Первый — это где будет находиться региональный офис: в штаб-квартире компании или в столице региона. Второй — чьи интересы будут представлять региональные менеджеры: центра или регионального отделения. Местонахождение регионального офиса влияет на его ориентацию.

Предоставив своим региональным менеджерам самую широкую автономию, центр все-таки в большой мере управляет их действиями, используя корпоративные системы информационного обмена, директивные документы и правила компании; проведение единой стратегии осуществляют региональные линейные менеджеры, а также главные менеджеры по отдельным продуктам.

Не все региональные представительства равны между собой. Те из них, которые работают на крупных рынках, обычно пользуются большой самостоятельностью и весьма влиятельны. При крупных представительствах часто действуют технологические и научно-исследовательские центры, они могут первыми выводить на рынок новые продукты и, как правило, направляют работу менее значительных региональных представительств в соседних странах.

Многонациональным корпорациям необходимо определить, какие товары должны стать приоритетными для того или иного региона, что очень и очень непросто. При выделении региону товаров и средств на рекламу нужно учитывать предпочтения потребителей, их покупательную способность, возможности местной торговли, силу конкурентов и экономические перспективы страны.

Высокоэффективные компании, ориентированные на экспорт, скорее всего, завладеют определенной долей рынка в других странах. Это способно вызвать сопротивление структур, интересы которых окажутся задеты, и защитные меры, такие как высокие тарифы или демпинг. В конце концов экспортер, наверное, примет мудрое решение перенести в страну, сопротивляющуюся импорту, свое производство.

Многонациональная компания, покидающая беспокойные страны, постепенно будет вынуждена уйти отовсюду. Лучше думать о временном сокращении присутствия в стране, чем о его полном прекращении.

«Глобальные» компании должны научиться применению бартера. Многие страны бедны, но готовы расплачиваться натурой. В ряде случаев нужно либо научиться принимать чужой товар в обмен на свой, либо забыть о торговле в стране. Компания Pepsi-Cola, чтобы получить возможность продавать в России свои напитки, пообещала содействовать продаже русской водки за рубежом.

Наиболее распространенные причины неудач при попытках выхода на внешний рынок таковы:

- слишком малы сроки, отводимые на наблюдение, изучение и освоение рынка;
- не удалось собрать достоверные статистические данные о новом рынке;
- неправильно определена целевая группа потребителей;
- плохо адаптированы продукты или маркетинговые инструменты;
- не удалось наладить адекватное обслуживание;
- не удалось найти хороших стратегических партнеров.

# Менеджмент

Менеджмент — это достижение компромиссов и жонглирование противоречивыми интересами. Розабет Мосс Кантер из Гарварда замечает: «Высшее искусство корпоративного балансирования: подрезать и выращивать; сносить и строить; достигать большего, делая это в новых областях и с меньшими затратами ресурсов».

В компании у каждого — своя повестка дня. Менеджер по рекламе видит спасение компании в расширении рекламной деятельности; коммерческому директору постоянно не хватает торговых агентов; менеджер по стимулированию сбыта хочет получить дополнительное финансирование на реализацию своих программ, отдел исследований и разработки — на совершенствование существующих продуктов и создание новых.

Проблема заключается в том, что если каждое подразделение будет *только* хорошо делать свою работу, компания в целом потерпит неудачу — ведь задачи подразделений различны и не совпадают с задачами компании. Здесь нужен особый талант — умение провести *реинжиниринг мышления*, т. е. переместить центр внимания с отдельных подразделений на управление основными бизнес-процессами организации. Каждый из этих процессов — и разработка товара, и привлечение и удержание клиентов, и обслуживание заказов — требует работы команды, охватывающей несколько подразделений. Крупные проекты в компаниях все чаще осуществляются не на уровне подразделений, а силами объединенных команд.

Менеджер никогда не должен терять бдительности. Бизнес — это гонки без финиша. Эндрю Гроув, бывший генеральный директор компании Intel, сформулировал так называемый «закон Гроува» — «Выживают только параноики». Однако, скажем, японцы смотрят на задачу менеджмента иначе — они считают, что это «кайдзен», что означает «улучшение всего, всегда и всеми». Они предпочитают понемногу совершенство-

вать бизнес день за днем, а не совершать периодические провалы. Компания, которая не становится лучше, становится хуже.

Но одного лишь повышения эффективности текущей деятельности недостаточно. Многие компании прогорели из-за того, что понимали таким образом хороший менеджмент. Замыкаясь внутри компании и не выходя за ее стены, руководители подвергают свой бизнес серьезному риску. Рассматривая его изнутри, а не снаружи, они упускают из виду изменения, происходящие с потребителями, конкурентами, каналами распределения, не замечают надвигающихся угроз и интересных возможностей. Писатель Джон Ле Карре заметил: «Опасно обозревать мир, не отходя от письменного стола».

Большинство компаний управляются не единолично, а какими-либо комитетами. Журналист Ричард Харкнесс определяет комитет как «группу равнодушных, набранную из непригодных, занятую ненужным». Другие говорят, что комитет — прекрасное средство для провала любой работы. По наблюдению Питера Друкера, «девять десятых того, что мы называем менеджментом, представляет собой создание трудностей для работы».

Любое собрание комитета необходимо уложить в 45 минут — или, по крайней мере, участники должны проголосовать по вопросу о продолжении обсуждения. Существует мнение, что оптимальная численность комитета равна нулю. Бывший американский сенатор Гарри Чапман советовал членам комитета вести себя так:

1. Никогда не приходите на заседания вовремя — это признак новичка.
2. Ничего не говорите в течение первой половины собрания; это признак мудрости.
3. Высказывайтесь как можно более расплывчато; так вы меньше рискуете вызвать раздражение других членов комитета.
4. Если у вас возникнут какие-то сомнения, предложите создать дополнительный подкомитет.

- Уходите на перерыв первым. Это придаст вам популярности, ведь каждый только и ждет, пока кто-то сдвинется с места.

## Миссия

Компании создаются для осуществления некоторой миссии. Формулировки миссий очень разнообразны:

- Миссия компании Dell: «Стать самой успешной в мире компьютерной компанией, поставляющей потребителям наилучшие компьютеры с наилучшим обслуживанием на рынках, где мы работаем».
- Миссия компании Mars: «Потребитель — наш босс, качество — наша работа, ценность — наша цель».
- Миссия компании McDonald's: «Мы хотим видеть себя лучшим в мире «рестораном быстрого обслуживания». Это означает открытие и управление работой отличных ресторанов с обеспечением исключительного качества еды, первоклассного обслуживания, идеальной чистоты и высокой общей ценности».

Авиакомпания Virgin Atlantic Airways отчасти обязана своим успехом тому, что определила свой бизнес не как чисто транспортный, а как развлекательный. Она помогает пассажирам не скучать в полете, предоставляя им персональное видео, массаж, мороженое и другие удовольствия, которые главные конкуренты компании стали предлагать намного позднее.

Компания Johnson & Johnson предпочитает сообщить о приоритетах своих целей: во-первых, она отвечает перед клиентами, во-вторых — перед работниками, в-третьих — перед обществом, в-четвертых — перед акционерами. Такая расстановка приоритетов — наилучший способ гарантировать прибыль акционерам, что J&J убедительно доказала за годы своего существования.

Большинство формулировок миссий содержат правильные слова вроде «люди — наш важнейший актив», «мы будем лучшими в своем деле», «наша цель — превзойти ожидания», «наша цель — обеспечить акционерам доходы выше средних». «Ленивый» способ сформулировать миссию — просто соединить все это в любом порядке.

Отпечатайте формулировку миссии на обороте своей визитной карточки, чтобы напоминать работникам, а также потенциальным и имеющимся клиентам, за что стоит ваша компания.

## Нематериальные активы

Современные балансовые отчеты — сущая ложь! В них не учтены важнейшие активы компании. Возможно, до 80% стоимости компании приходится на ее нематериальные активы, которые не находят отражения в отчетах. Стоимость предприятия, производственного оборудования, оборотных фондов и текущих активов вряд ли отражает истинную стоимость компании.

Например, где в балансовом отчете компании Coca-Cola *стоимость ее бренда*? Между прочим, она оценивается примерно в \$70 млрд. А где там *стоимость ее клиентской базы*? Ведь удовлетворенные клиенты, постоянно покупающие продукты компании, составляют один из главнейших ее ресурсов. Где *стоимость персонала*? Иметь лучших работников значит получать высокие прибыли, когда конкуренты получают умеренные. Где *стоимость партнеров*? Лояльные поставщики и дистрибьюторы способствуют успеху компании, нелояльные — ее краху. Наконец, где *стоимость знаний и интеллектуального капитала*? Патенты, авторские права, товарные знаки и лицензии также могут представлять собой один из основных активов компании.

Не удивительно, что разрыв между рыночной капитализацией активов компании и ее балансовой стоимостью часто огромен. Это свидетельствует о ценности нематериальных активов. К примеру, балансовая стоимость AmericaOnline (AOL) в 1999 г. составляла лишь около 3,3% от рыночной капитализации компании. Таким образом, почти 97% ее стоимости не попали в балансовый отчет.

Весьма умным шагом со стороны компании будет систематизация и оценка всех ее маркетинговых активов, таких как их бренды, взаимоотношения с клиентами, сотрудниками, каналами распределения и поставщиками, а также интеллекту-

альный капитал. Маркетинговая деятельность компания должна способствовать увеличению ценности этих активов.

Стоит ли вообще задумываться о том, чтобы обзавестись физическими активами? Материальная собственность может оказаться обузой. На деле компания нуждается в *доступе* к физическим активам, но не в самих активах. Чтобы стать «стройной» (lean), компания может прибегнуть к *декапитализации*, т. е. передаче определенных сфер деятельности на аутсорсинг и сокращению оборотного капитала. Так, Sara Lee Corporation предпочитает владеть брендами (Champion, Coach, Hanes, Hillshire Farm и др.), а не предприятиями.

## Неформальные коммуникации

Ни одна реклама и ни один торговый агент не убедит вас в достоинствах товара так, как друг, знакомый, кто-то, кто уже купил товар, или независимый эксперт. Предположим, что вы планируете купить карманный компьютер и уже просмотрели всю рекламу соответствующих устройств от Palm, HP и Sony. Вы даже сходили в салон Circuit City, выслушали объяснения продавца, но так и не приняли определенного решения и не сделали покупку. Затем друг рассказывает вам, как Palm изменил его жизнь. И это срабатывает. Или вы читаете статью эксперта, который проверил и описал каждую модель и рекомендует Palm.

Производителям нужно инициировать разговоры вокруг своих новых товаров. Фирмы, работающие в сфере высоких технологий, желая получить одобрительные отзывы в прессе, отправляют свои новые модели уважаемым экспертам и людям, влияющим на общественное мнение. Голливуд надеется на положительную рецензию Роберта Эберта.

Маркетологи рекламируют преимущества своего нового товара, надеясь, что их слова звучат убедительно и будут подхва-

ченны. Но лишь немногие умеют использовать экспертов и имеющих клиентов для привлечения новых клиентов. Согласно эксперту по неформальным коммуникациям Майклу Кафферки, «слово, передающееся из уст в уста, <...> шествует вперед гордо, но спокойно, в то время как его сородичи с Мэдисон-авеню напрасно стараются добиться столь же впечатляющих результатов... Передача из уст в уста — это низкотехнологичный метод, с помощью которого мозг вычлняет существенную информацию из шумихи, поднятой на рынке с помощью высокотехнологичных средств».

Компании все больше обращаются к неформальным коммуникациям. Они стараются определить людей, склонных первыми принимать новинки, разговорчивых, любознательных и общительных. Когда компании удастся привлечь внимание таких людей к новому товару, те начинают по собственной инициативе рекомендовать его широкому кругу своих знакомых, действуя как «бесплатные торговые агенты».

Некоторые компании нанимают людей для демонстрации своей новой продукции в общественных местах. Например, кто-то припаркует свой новенький Ferrari на оживленном перекрестке, или незнакомая девушка попросит сфотографировать ее, даст вам для этого новый телефон со встроенным фотоаппаратом, и сразу же завяжется беседа. Парень в баре ответит по своему новому видеотелефону, и каждый захочет узнать побольше об этой новинке. В марте 1999 г. продюсеры фильма «Ведьма из Блэр» наняли сотню студентов колледжей раздавать якобы потерянные входные билеты на этот фильм в местах скопления молодежи.

Сегодня мы видим, как получают все большее распространение «собрания слухов» (aggregated buzz), такие как Zagat — путеводитель по нью-йоркским ресторанам, основанный на интервью обычных посетителей (не ресторанных критиков), или Epinions — «народные» обзоры всевозможных товаров и услуг. Скоро потребители научатся самостоятельно отличать хороших парней от плохих и перестанут полагаться в этом вопросе на рекламу.

## Организации

Для кого работают головные офисы? Конечно же, «для тех, кто в поле». Задача центра — помочь этим людям делать свое дело наилучшим образом. Роберт Поттер, бывший президент компании Monsanto Chemical Company, говорил: «Менеджеры подразделений оплачивают услуги головного офиса из собственного кармана. Если они считают, что платят за поддерживающий персонал слишком много, мы просто ликвидируем должность [в головном офисе]».

Отдел продаж — это не вся компания, но было бы лучше, если бы вся компания смогла им стать. Не каждый в компании — менеджер по маркетингу, но каждому следовало бы им быть. Эту точку зрения упомянул Хироюки Такэути в связи с японскими компаниями: «В 50% японских компаний нет отдела маркетинга, и в 90% нет специальной структурной единицы, отвечающей за маркетинговые исследования. Причина та, что каждый считается специалистом по маркетингу».

Компании организованы по вертикали, а бизнес-процессы — по горизонтали. Налицо несоответствие, которое стараются преодолеть с помощью *реинжиниринга*, назначая объединенные команды для управления основными процессами (см. *Стыки между маркетингом и другими функциями*).

В компаниях с многофилиальной структурой разделение на филиалы чаще происходит по продуктам, чем по отраслям или группам потребителей. Однако возможна и ситуация, когда подразделение производит продукцию для какой-то определенной отрасли или категории потребителей. Компания Siemens недавно определила для себя четыре главных отраслевых направления: больницы, аэропорты, стадионы и университетские городки. Для руководства каждым из направлений назначен ме-

неджер высшего звена с необходимыми полномочиями, который должен отвечать за гармоничную кооперацию между всеми подразделениями, так или иначе связанными с обслуживанием его отрасли.

## Ориентация на клиента

Как сделать, чтобы все в организации думали о клиенте и жили его интересами? Ян Карлсон, бывший директор Scandinavian Airlines System (SAS), написал книгу «Моменты истины», где рассказывает, как добился этого в своей компании<sup>1</sup>. На собраниях он всякий раз подчеркивал, что SAS перевозит в год около 12 млн пассажиров, при этом каждый пассажир в связи с каждым рейсом встречается примерно с пятью работниками компании. Так образуется 60 млн *моментов истины*, позволяющих лично, по почте или по телефону произвести на клиента благоприятное впечатление, которое будет связано с компанией и ее брендом. Карлсон пошел еще дальше. Он занялся изменением структуры, систем и технологических аспектов работы компании, стремясь к тому, чтобы сотрудники получили право предпринимать шаги, необходимые для более полного удовлетворения потребностей целевых клиентов.

Современные руководители должны с цифрами в руках показать своим сотрудникам, как выгодно для фирмы и для них самих направить все усилия на предоставление клиентам всего самого лучшего. Клиенты станут больше тратить, обслуживать же их будет легче. Это принесет пользу всем, а сотрудники, добившиеся выдающихся успехов, получат специальное вознаграждение.

Первая задача — нанять нужных сотрудников. Следует оценивать не только их профессиональные навыки, но и отноше-

<sup>1</sup> Carlzon, Jan. Moments of Truth. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co., 1987.

ние к своему делу и клиентам. Меня всегда удивляло, что большинство пассажиров летит из Чикаго во Флориду самолетами компании Delta Air Lines, хотя могли бы купить билет на Eastern Airlines (расписания рейсов двух компаний совпадают). Отличие в следующем: Delta набирала команды самолетов из южан, которые традиционно доброжелательны, Eastern Airlines — из жителей Нью-Йорка.

Тем, кого вы наймете, понадобится хорошее обучение. Компания Disney проводит для новых сотрудников недельный курс обучения, чтобы они поняли, какое впечатление должны, по замыслу компании, получать от Диснейленда его посетители. Представления человека не складываются сами собой, их формирование нужно планировать, осуществлять и вознаграждать.

Однако компании нередко дают сотрудникам две несовместимых установки. L. L. Bean и другие учат своих людей ценить каждого клиента («клиент — на первом месте»), и одновременно признают, что ценность (т. е. прибыльность) разных клиентов различна, а потому и уровень заботы о них неодинаков.

Разница в обслуживании пассажиров American Airlines выражается не только в ширине кресел и меню. Пассажиры, налетавшие несколько миллионов миль, получают «платиновые» привилегии: они проходят регистрацию у отдельной стойки, могут подняться на борт первыми, часто получают дополнительные преимущества, а также подарки — например, интересные книги или хрустальную посуду от Tiffany.

Вывод: нужно заботиться обо всех клиентах, но не обязательно заботиться обо всех одинаково.

Фирмами, которые действительно ориентированы на клиента, должны управлять не бренд-менеджеры, а *менеджеры по работе с клиентами* (группами клиентов). Они определяют набор товаров и услуг, который будет интересен клиентам, а затем

совместно с менеджерами по продуктам и бренд-менеджерами займутся предоставлением этих товаров и услуг.

Компании часто бывают *ориентированными на продукт* вместо того, чтобы ориентироваться на клиента. Их идеология примерно такова:

Активы Вложения денег и труда  
Предложения Каналы Клиенты

Поскольку такие компании нацелены на продукт и много вложили в основные фонды, они пытаются осуществлять сбыт всем мыслимым потребителям, не учитывая существующих между этими потребителями различий и их ценности. Плохое знание индивидуальных особенностей потребителей не позволяет им эффективно заниматься *перекрестными продажами* или апселлингом. И то и другое требует сбора информации о покупках каждого клиента и иных относящихся к нему сведений — ведь необходимо понять, что еще его может заинтересовать. Компания, ориентированная на клиента, придерживается противоположного подхода, именуемого *маркетингом реагирования*:

Клиенты Каналы Предложения  
Вложения денег и труда Активы

Поскольку знание потребителя стоит в самом начале цепочки, компания находится в гораздо лучшем положении, поскольку ей проще определить адекватные каналы, а вслед за ними — предложения, необходимые вложения и активы.

## О тношения между маркетингом и другими отделами

В любом отделе любой компании существуют сложившиеся представления — как правило не особо лестные — о других отделах.

Взаимная неприязнь подогревается внутренней конкуренцией: ресурсы компании ограничены, и каждый отдел старается доказать, что именно он потратит средства наиболее эффективно. Все это отнюдь не способствует установлению гармоничных производственных отношений между отделами.

Что же думают сотрудники других подразделений об отделе маркетинга? Одним представляется, что там работают не в меру болтливые люди, которые уговаривают начальство выделить им большой бюджет, но не могут предъявить реальных результатов своей работы, другим — что это мошенники, морочащие голову потребителям с помощью нечестных приемов, или рекламщики, добывающиеся от разработчиков красивых «бантиков» вместо реального совершенствования продукции.

Один инженер жаловался, что коммерческий отдел «всегда защищает клиентов и вовсе не думает об интересах компании», а клиентов ругал за то, что они «слишком много хотят». Специалисты по маркетингу также не остаются в долгу.

- С инженерами трудно найти общий язык. Они мыслят точными понятиями, видят белое и черное, но не различают оттенки серого. Они склонны описывать продукт с помощью технических терминов, а не в выражениях, понятных для большинства потребителей.

В компаниях, специализирующихся в области высоких технологий, инженеры — главные люди. Они косо смотрят на «неудачников», ушедших из техники в торговлю, полагая, что те, наверное, плохо учились, — действительно, что же еще может заставить человека заниматься обслуживанием клиентов вместо «настоящего дела»?

- Финансовый отдел — прямой враг: его сотрудники требуют обосновать каждую статью маркетингового бюджета и всеми правдами и неправдами стараются этот бюджет сократить. Специалисты по финансам мыслят в категориях текущего отчетного периода и потому не могут понять, что значительная часть затрат на маркетинг — это, по сути, долгосрочные инвестиции в построение сильного бренда. При экономическом спаде они прежде всего урезают рас-

ходы на маркетинг, в которых, по их мнению, нет необходимости. Что же делать? Нужно в тесном сотрудничестве с финансовым отделом разработать модель, которая будет описывать влияние маркетинговых инвестиций на доходы, издержки и прибыли компании.

- Снабженцы все время стараются закупать самые дешевые материалы, в результате продукт теряет качество и перестает соответствовать предложению ценности. Конечно, они должны экономить, но необходимо установить для закупаемых материалов стандарты качества и контролировать их соблюдение поставщиками.

Я обычно советую специалистам по маркетингу работать в тесном контакте со снабженцами, причем не только для обеспечения качества. Снабженцы — эксперты в сфере торговли, продавец может и должен у них учиться. Почему? Потому что они постоянно имеют дело с торговыми представителями фирм-поставщиков и могут рассказать много интересного о том, чем хорошие методы торговли отличаются от плохих. Продавцов стоило бы посылать на стажировку в отдел снабжения, чтобы они взглянули на торговый процесс со стороны покупателя.

В компании General Electric однажды придумали деловую игру для отделов снабжения и сбыта, которая должна была показать, кто работает более эффективно. Снабженцы выиграли с огромным отрывом, после чего руководители сказали: «Если наши продавцы не в состоянии эффективно продать товар нашим собственным снабженцам, как они могут эффективно работать со снабженцами наших клиентов?»

- У маркетинга довольно мало точек соприкосновения с производством. Маркетологи надеются, что качество продукции не разочарует клиентов. Иногда они обращаются к производственникам с просьбой о выпуске специальной небольшой партии или модификации изделия в соответствии с пожеланиями заказчика, и те обычно недовольны, так как частые изменения сопряжены с ростом производственных издержек.

- Найти общий язык со специалистами в области информационных технологий (ИТ) не проще, чем с инженерами. Маркетолог пытается говорить с ними про сделки, долю рынка и скидки, а они понимают лишь такие слова, как COBOL, Java, Linux или терабайт. Будет большой ошибкой заказать ИТ-отделу разработку системы маркетинга по базам данных — ничего, кроме взаимного разочарования, эта затея не принесет. Но чтобы хорошо обслуживать клиентов, отделу маркетинга все-таки понадобится и база данных, и система автоматизированного управления цепями поставок. Очевидное решение заключается в том, чтобы включить в штат компании специалиста, разбирающегося как в ИТ, так и в маркетинге. Такой человек мог бы выступить посредником между двумя группами.
- Проблемы с кредитным отделом возникают тогда, когда он отказывается одобрить сделку на том основании, что проверка платежеспособности клиента дала неудовлетворительный результат. Понятно, что продавец расстроится, и не на шутку: он трудился в поте лица, а теперь все его усилия пошли прахом.
- Бухгалтеры ужасно медлительны, они тянут с выпиской счетов клиентам. Кроме того, маркетологам хотелось бы получать у них больше информации о прибыльности различных регионов, рыночных сегментов, каналов распределения и отдельных клиентов, чтобы сосредоточиться на наиболее перспективных направлениях.
- Даже внутри маркетинговой группы, если она достаточно велика, возможны трения между собственно маркетологами, торговыми агентами и клиентской службой. Первоначально задачей маркетинга было повышение эффективности работы торговых агентов с помощью рекламы, печатной продукции и других способов распространения информации. Позднее к этому прибавился сбор информации для оценки рыночного потенциала, составления плана и прогнозирования объемов продаж. Соответственно, продавцы стали жаловаться, что маркетологи задают слишком

## 118 Маркетинг от А до Я

высокие плановые показатели или рекомендованные цены, и требовать перераспределения бюджета в свою пользу (разумеется, за счет рекламы) для повышения зарплаты или найма дополнительных работников. В столкновениях такого рода продавцы часто выигрывают, поскольку именно от них зависят текущие результаты работы компании.

Что касается клиентской службы, то ее деятельность традиционно рассматривается как нечто второстепенное по сравнению с продажами. Когда клиенты жаловались на низкий уровень обслуживания, продавцы могли гордо заявить им, что не занимаются столь низменными вопросами, хотя в долговременной перспективе продавец, конечно, заинтересован в хорошем сервисе.

В действительности все названные подразделения активно борются друг с другом за бюджетные средства, которые всегда ограничены, и каждый менеджер пытается убедить руководство в том, что деньги нужно отдать именно его отделу.

Главный вопрос — как «сломать стены» между отделами и обеспечить гармоничные отношения между работниками, чтобы все они могли работать вместе как единая команда. Вот два возможных подхода:

- Проводить совместные собрания, каждое для двух отделов, на которых сотрудники одного отдела будут высказывать свою точку зрения на сильные и слабые стороны другого, и наоборот, а также предлагать возможные способы улучшения взаимоотношений.
- Постепенно переходить от иерархического управления к управлению процессами, создавая для этого команды из сотрудников разных отделов. Работая вместе, эти люди начинают с большим уважением относиться к мнению друг друга, что способствует улучшению взаимопонимания между ними.

## Позиционирование

Термин «позиционирование» появился в 1982 г. Его ввели в маркетинговый лексикон Эл Райс и Джек Траут в своей книге «позиционирование: битва за узнаваемость»<sup>1</sup>. На самом деле слово *positioning* использовалось и раньше, но означало размещение товаров на полках или витринах (желательное — на уровне глаз). Райс и Траут вложили в него новый смысл: «Позиционирование — это не то, что вы делаете с товаром. Это то, что вы делаете с сознанием потенциального покупателя». Скажем, Volvo претендует на самые безопасные автомобили; BMW — на лучшие автомобили для водителя, а Porsche — на лучшие в мире маленькие спортивные автомобили.

Компания может заявить о своем превосходстве над другими по-разному: мы быстрее, безопаснее, дешевле, удобнее, надежнее, приветливее, качественнее, ценнее... Этот список можно продолжить. Но Райс и Траут подчеркивают необходимость выбрать из этого что-то одно, что гвоздем застрянет в сознании покупателя. Они рассматривают позиционирование в первую очередь как коммуникационный механизм. Пока мы не определим продукт как лучший в том или ином отношении, существенном для некоторого множества потребителей, он останется плохо позиционированным и будет плохо запоминаться. Мы запоминаем бренды, выделяющиеся тем, что они в чем-то первые или лучшие.

Но позиционирование не может быть случайным. Мы не сможем заставить людей поверить в то, что Hyundai — лучший ав-

<sup>1</sup> Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books, 1982). (Русский перевод: Райс, Эл, Траут, Джек. *Позиционирование: Битва за узнаваемость*. СПб.: Питер, 2001.)

томобиль для водителя. На самом деле продукт должен разрабатываться с учетом его предполагаемого позиционирования, т. е. вопрос о позиционировании необходимо решить до начала разработки. Одна из трагических ошибок при разработке автомобилей General Motors заключается в том, что проектируемые машины не имеют отчетливого позиционирования. Только после того, как автомобиль уже создан, специалисты GM пытаются решить, как его позиционировать.

Если Бренд не может быть «номером первым» на своем рынке (по размеру компании или по каким-то другим характеристикам), не огорчайтесь — в этом случае нужно просто выбрать другой атрибут, по которому этот бренд станет лидером. Однажды я консультировал фармацевтическую компанию, которая позиционировала новое лекарство как «самую быструю помощь». Позднее у нее появился конкурент, который позиционировал свои лекарства как «самые безопасные». Каждый конкурент привлечет тех покупателей, которых более всего интересует его главный атрибут.

Некоторые компании предпочитают позиционировать не одно, а несколько преимуществ одновременно. Фармацевтическая компания могла бы назвать свое лекарство «самым быстродействующим и безопасным из имеющихся на рынке». Но тут явился бы еще один конкурент и захватил бы позицию «самое недорогое лекарство». Очевидно, если компания заявит о своем превосходстве по слишком большому числу параметров, это утверждение будет плохо запоминаться и не вызовет доверия. Временами, правда, такой прием срабатывает: например, компания Aquafresh заявляет, что ее зубная паста приносит тройную пользу: предотвращает кариес, отбеливает зубы и придает свежесть дыханию.

Майкл Трейси и Фред Вирсема предложили различать три главных типа позиционирования, которые они называли «ценностными областями». Это *лидерство по продуктам, совершенство внутренних процессов и глубокое знание клиента*<sup>1</sup>. Одни

<sup>1</sup> Treacy, Michael, Wiersema, Fred. The Discipline of Market Leaders. Cambridge (Mass.): Perseus Books, 1995. (Русский перевод: Трейси, Майкл, Вирсема, Фред. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. М.: Вильямс, 2007.)

клиенты ценят более всего компанию, предлагающую лучшие продукты в своем классе; другие — компанию, которая работает наиболее эффективно, третьи — компанию, наилучшим образом выполняющую их пожелания. Трейси и Вирсема советуют компаниям стать признанными лидерами в одной из трех ценностных областей и, по крайней мере, отвечать установленным требованиям в остальных двух. Быть лучшей во всех трех областях слишком сложно и дорого.

Фред Кроуфорд и Райан Мэтьюс предложили пять категорий позиционирования. Это *товар, цена, доступность, услуги, добавляющие ценность, и потребительский опыт*<sup>1</sup>. Изучая работу компаний, добившихся успеха, они пришли к следующему заключению. Выдающаяся компания, как правило, доминирует в одной из этих категорий, еще в одной работает на уровне выше среднего (*дифференцируется*), а в трех оставшихся ее достижения находятся на *стандартном для отрасли уровне*. Например, компания Wal-Mart доминирует в предложении более низких цен, дифференцируется в категории товара (предлагая весьма широкий ассортимент) и является добротной средней розничной сетью с точки зрения доступности, дополнительных услуг и потребительского опыта. По мысли Кроуфорда и Мэтьюса, если компания попытается стать лучшей более чем по двум направлениям, ей грозит субоптимизация.

Наиболее успешное позиционирование происходит, когда компании удастся стать уникальной, такой, которую невозможно (или очень трудно) воспроизвести. Никому еще не удалось повторить IKEA, Harley Davidson, Southwest Airlines или Neutrogena. Можно скопировать их внешние оболочки, но не внутреннее содержание — ведь эти компании разработали и используют в своем бизнесе сотни специальных процессов.

Компании, у которых отсутствует уникальное позиционирование, иногда добиваются неплохих результатов, прибегая

<sup>1</sup> Crawford, Fred, Mathews, Ryan. The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything. New York: Crown Business, 2001. (Русский перевод: Мэтьюс, Райан, Кроуфорд, Фред. Миф о совершенстве: почему великие компании не пытаются достичь совершенства во всем. М.: Росмэн-бизнес, 2005.)

к стратегии «второго места». Компания Avis известна девизом «Мы — вторые. Мы стараемся сильнее», а компания 7-Up — тем, что она «не-Cola».

Альтернативный вариант — заявлять о своей принадлежности к эксклюзивному клубу лучших в своей отрасли — «большой тройке» автомобильных фирм, «большой пятерке» бухгалтерских компаний и т. д. Компании, действующие подобным образом, пользуются аурой *кружка лидеров*, члены которого предлагают продукты и услуги более высокого качества, чем все прочие.

Но позиционирование не будет работать вечно. По мере того как меняются потребители, конкуренты, отрасль, технологии, экономическая ситуация, компании должны пересматривать позиционирование своих основных брендов. Если бренд теряет долю на рынке, его, возможно, стоит репозиционировать. Делать это нужно осторожно. Переделка бренда способна принести вам новых клиентов, но вы, по-видимому, потеряете часть нынешних покупателей: те, кому бренд нравится таким, как сейчас, скорее всего, уйдут. Если, например, Volvo начнет меньше акцентировать безопасность своих автомобилей и больше упираться на блестящий стиль, это может оттолкнуть от марки ее приверженцев с практическим складом ума.

## Поставщики

В сфере интересов маркетолога должны входить поставщики — точно так же, как в нее входят дистрибьюторы и дилеры. Для этого есть несколько причин. Во-первых, компании необходима уверенность в том, что закупленные снабженцами материалы будут отвечать предъявляемым к ним требованиям и тем самым позволят обеспечить заявленный уровень качества конечной продукции. Во-вторых, ненадежность поставщиков может привести к задержке производства и, как следствие, к срыву обещанного срока поставки. В-третьих, хорошие поставщики

снабжают компанию не только материалами, но и идеями о том, как повысить ценность продукции.

Хотя снабженцам следует искать самых лучших поставщиков, их работу оценивают также по умению снизить расходы компании на закупки. Отсюда — компромиссы при выборе поставщиков. Когда Игнасио Лопес заведовал закупками компании General Motors, он жестко обращался с поставщиками, всегда требуя самых низких цен, даже если это ставило поставщиков на грань выживания. Это недальновидно. Как легко догадаться, поставщики, на которых так сильно давили, охотно начинали сотрудничать с другими автомобильными компаниями, когда у тех возникала острая нехватка чего-либо или появлялся новый проект.

Сегодня большинство компаний сокращает число поставщиков. Предполагается, что один хороший поставщик лучше, чем три средних. Некоторые компании предпочитают работать с единственным поставщиком, а не натравливать поставщиков друг на друга в надежде получить уступки. В автомобилестроении господствующей стала та точка зрения, что нужно работать с одним первоклассным поставщиком для сидений, с другим, столь же первоклассным, — для моторов, с третьим — для системы торможения и т. д. К этим основным поставщикам относятся как к партнерам, которые вносят вклад в успех потребителя.

А если вы поставщик, будьте благодарны покупателю за требовательность. Известно, что компания Rolls-Royce характеризует Boeing как своего «самого трудного клиента» и благодарна Boeing за это качество. Когда компания выполняет стандарты требовательного заказчика, ей намного легче удовлетворить других, менее требовательных клиентов.

## Потребители

Сегодня мы живем в мире потребительской экономики, которым правит потребитель. Это — следствие избыточной мощности производства. Сегодня в дефиците потребители, а не товары.

Компании должны переместить акцент с *производства продукции на завоевание потребителя*. Потребитель стал их новым боссом, это факт, который необходимо осознать. Если ваши сотрудники не думают о потребителе, значит они вообще ни о чем не думают. Если они не работают непосредственно на потребителя, им лучше сменить работу. Если они не позаботятся о ваших клиентах, это вместо них сделает кто-то другой.

Компании должны рассматривать потребителя как финансовый актив, которым, как всяким активом, следует управлять и который необходимо приумножать. Том Питерс считает потребителей «определяющим активом». Они — главный актив компании, хотя их ценность и не фигурирует в бухгалтерских книгах.

Хочется надеяться, что осознание ценности этого актива заставит компании коренным образом перестроить свою систему маркетинга. В новом варианте стратегия формирования портфеля продуктов/услуг и стратегия брендинга должны быть нацелены на увеличение доли клиентов, предпочитающих данный бренд, и *полной ценности клиента* за все время его сотрудничества с компанией (customer lifetime value, CLV).

Около тридцати лет тому назад Питер Друкер обратил внимание на взаимосвязь заботы о потребителе с успехом фирмы. Он сказал, что цель компании — «создать потребителя. Следовательно, бизнес обладает двумя — и только двумя — главными функциями: маркетинговой и инновационной. Маркетинг и инновации дают результаты, все прочее лишь требует затрат»<sup>1</sup>.

Компания L. L. Bean — поставщик одежды для активного отдыха, торгующий по каталогу, исповедует кредо, ориентированное на клиента: «Клиент — самый желанный гость в наших владениях. Он не зависит от нас — это мы от него зависим. Он не посторонний для нашего бизнеса, он — часть этого бизнеса. Не мы оказываем ему услугу, обслуживая его, а он нам, позволяя себя обслужить».

<sup>1</sup> Drucker, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.

Продукты приходят и уходят. Главная задача компании — удерживать потребителей при их смене. Для этого нужно следить не столько за *жизненным циклом продукта*, сколько за *рыночным жизненным циклом* и *жизненным циклом потребителя*. Кто-то из работников компании Ford сказал: «Если потребитель не будет управлять нами, то он не будет управлять и нашими автомобилями».

К сожалению, компании тратят силы главным образом на привлечение новых клиентов, а не на удержание существующих. На привлечение тратится около 70% их маркетингового бюджета, в то время как до 90% дохода компаний поступает от тех клиентов, которые у них уже есть. Для многих компаний новые клиенты в течение первых нескольких лет остаются убыточными. Из-за того, что компании придают слишком большое значение будущим клиентам и пренебрегают нынешними, отток клиентов может составлять от 10 до 30% в год. Это влечет новые траты на то, чтобы для восполнения потери пытаться привлечь новых клиентов или вернуть ушедших ранее.

Акцент на привлечении новых клиентов в ущерб их удержанию проявляется несколькими способами. В частности, система поощрения торговых агентов обычно строится так, что агент, приобретающий для компании нового клиента, вознаграждается гораздо более заметно, чем тот, который поддерживает и упрочивает связи с существующей клиентурой. В результате продавцы в восторге от новых клиентов, а к прежним относятся прохладно. Компании действуют так, как будто существующие клиенты останутся, даже если не обращать на них особого внимания и не предлагать им специальных услуг.

Какой должна быть наша цель в отношении потребителей? Во-первых, следуйте золотому правилу маркетинга: делать клиентам такие предложения, какие вы бы сами хотели получать от них. Во-вторых, имейте в виду: ваш успех зависит от того, сумеете ли вы помочь успеху клиента. Стремитесь улучшить его жизнь. Знайте, что ему нужно, и старайтесь превзойти его ожидания. Джек Уэлч, бывший генеральный директор General Electric, сформулировал эту мысль так: «Лучший способ удерживать клиента — это придумать, как дать ему больше за меньшие

деньги». И помните: клиенты делают новые покупки, потому что товар представляет для них ценность, а не только в силу хороших отношений с вами.

Мало удовлетворить потребителя. Просто удовлетворенность уже не удовлетворительна. Компании все время теряют некоторых своих удовлетворенных клиентов — те уходят к конкурентам, которые удовлетворяют их в еще большей степени. Следовательно, нужно удовлетворять клиентов лучше, чем это делают конкуренты.

Компании, обладающие исключительными качествами, создают себе не просто довольных, а восхищенных и счастливых клиентов. Учитесь: один клиент компании Harley Davidson заявил, что скорее бросит курить и откажется от других вредных привычек, чем останется без «харлея».

Миллиардер Том Монахан, основатель Domino's Pizza, хочет, чтобы у его компании появились такие же горячие поклонники. «Когда в двери входит новый посетитель, я вижу у него на лбу светящуюся надпись "\$10 000"».

Как определить, хорошо ли вы работаете на потребителя? Это проявляется не в прибылях компании за прошлый год, а в том месте, которое она занимает в умах и сердцах своих клиентов. У компаний, которые стабильно увеличивают принадлежащую им долю умов и сердец, неизменно растут и доля рынка, и прибыли.

У одного из немецких банков было множество филиалов по всей стране. Размеры филиалов сознательно ограничивались, а их руководителям ставилась одна задача: помогать клиентам стать богаче. Руководители поэтому не только принимали от клиентов вклады и выдавали им ссуды, но и учили их, как лучше делать сбережения, вкладывать средства, брать кредиты и покупать. В каждый филиал поступали журналы, посвященные этим вопросам, кроме того, там периодически проводились бесплатные семинары для клиентов — всё для того, чтобы помочь им разбогатеть.

Маркетинговое мышление стало меняться: стремление извлечь максимум прибыли из каждой сделки постепенно уступает место заботе о прибыльности системы отношений с клиентами в целом. Будущее рынка за *маркетингом по базам данных*, при котором мы достаточно знаем о каждом потребителе, чтобы правильно и своевременно формулировать для него индивидуальные предложения. Вместо того чтобы видеть в каждом человеке потребителя, мы должны видеть в каждом потребителе человека.

Но, как ни важно хорошо обслуживать всех клиентов, это вовсе не означает, что всех нужно обслуживать одинаково хорошо. Каждый клиент имеет значение для компании, но некоторые значат для нее особенно много. Клиентов можно разделить на три группы: тех, кому мы рады, тех, кого мы терпим, и тех, кого мы ненавидим. Но лучше пользоваться для классификации финансовыми категориями, тогда клиенты будут называться платиновыми, золотыми, серебряными, железными и свинцовыми. Лучшим клиентам следует предоставлять больше льгот и привилегий — как для того, чтобы их удержать, так и для того, чтобы дать остальным стимул к переходу в ту же категорию.

При одном из банков действует закрытый клуб, в который приглашаются только его крупные вкладчики. Ежеквартально там проводятся отчасти социальные, отчасти образовательные встречи. Члены клуба имеют возможность встретиться с финансовыми гуру, артистами и знаменитостями. Им была бы отвратительна мысль о том, чтобы сменить банк и потерять членство в клубе.

Однако на самом деле компаниям следовало бы классифицировать своих клиентов иначе. Первая группа — это *самые прибыльные клиенты*, они заслуживают максимального внимания в настоящий момент. Вторая группа — *самые перспективные клиенты*, заслуживающие максимально пристального длительного внимания. Третья группа — *самые уязвимые клиенты*, с которыми нужно быть особенно предупредительным на ранней стадии контакта, чтобы не расстроить начавшиеся отношения.

Впрочем, не всякого клиента стоит удерживать. Ведь есть и четвертая категория — *самые противные клиенты*. Они либо

вообще не приносят прибыли, либо эта прибыль слишком мала и не покрывает затрат, вызванных теми неудобствами, которые они причиняют. Некоторых из них следует «уволить». Но прежде чем сделать это, дайте им последний шанс исправиться. Поднимите для них расценки и /или сократите объем услуг. Если они останутся, то начнут приносить вам прибыль, а если уйдут, то станут сосать кровь из ваших конкурентов, что тоже неплохо.

Некоторые клиенты вполне прибыльны, но работать с ними сложно. Они могут оказаться для вас подлинной находкой. Если вам удастся удовлетворить самых привередливых своих клиентов, вы наверняка сможете удовлетворить и всех остальных.

Не оставляйте без внимания жалобы потребителей. Раздраженный клиент может серьезно подпортить вам репутацию, и этот риск нельзя недооценивать. Завоевать репутацию трудно, потерять же можно в одночасье. В IBM поступающие жалобы встречают радостно. Жалующийся клиент — лучший друг компании. Жалоба привлекает внимание компании к проблемам, которые, останься они неразрешенными, могут привести к потере клиентов.

## Потребности

Основная мантра маркетинга — «найти потребности и удовлетворить их». Потребности можно выявить, слушая или интервьюируя потребителей. После этого следует подготовить по каждой потребности то или иное решение. Впрочем, сегодня у потребителей осталось очень немного потребностей, не известных компаниям или таких, удовлетворение которых остается нерешенной задачей. Пьетро Гвидо, итальянский маркетинговый консультант, написал на эту тему книгу под названием «Общество без потребностей».

Однако существует и другой ответ на проблему «общества без потребностей» — создавать новые потребности. Акио Морита из Sony в своей книге «Сделано в Японии» пишет: «Мы не занима-

емся обслуживанием рынков. Мы создаем их». Потребитель никогда и не задумывался о видеомэгнитофонах, видеокамерах, факсах, микрокомпьютерах и т. п., пока они не появились на рынке.

Разумеется, новые потребности появляются даже в тех случаях, когда удовлетворяются старые. Например, их создают *события*. Трагедия 11 сентября вызвала к жизни повышенные требования в отношении безопасности полетов и различных систем жизнеобеспечения и транспорта, на которые страна тут же ответила рядом мер. Новые потребности могут создаваться и тенденциями, такими, например, как интерес к «омолаживанию». Стареющие люди хотят казаться моложе, поэтому они покупают спортивные автомобили, делают пластические операции, занимаются на тренажерах. Соответственно, мы можем провести различие между существующими и скрытыми потребностями. Умный маркетолог постарается угадать следующую потребность, не ограничивая сферу своего внимания только тем, что уже есть сегодня.

Порой потребность не вполне ясна из-за того, что компания слишком узко рассматривает свою клиентуру. Здесь могут мешать сложившиеся в сознании стереотипы и догмы, такие как господствующее в косметической индустрии убеждение, что женщины используют косметику главным образом для того, чтобы больше нравиться мужчинам. Анита Роддик, создательница The Body Shop, придерживалась иного мнения: она считала, что женщинам нужны средства, которые обеспечат хороший уход за кожей. Кроме того, она знала, что многих женщин волнуют социальные проблемы и такие женщины поддержат компанию с активной социальной позицией<sup>1</sup>.

Грег Карпентер и Кент Накамото оспаривают один из базовых постулатов маркетинга о том, что покупатели изначально знают свои потребности<sup>2</sup>. На самом деле они выясняют, что им

<sup>1</sup> Roddick, Anita. *Body and Soul: Profits with Principles, the Amazing Success Story of Anita Roddick and the Body Shop*. New York: Crown, 1991. (Русский перевод: Роддик, Анита. *Тело и душа*. М.: Рудомино, 1992.)

<sup>2</sup> Carpenter, Gregory S., Nakamoto, Kent. *Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage*. // *Journal of Marketing Research*, August 1989. Pp. 285–298.

нужно. Компании играют в этом процессе важнейшую роль: они учат покупателей, чего тем следует хотеть. Конкуренты, работающие под разными брендами, реализуют в своих компьютерах, камерах и сотовых телефонах разнообразные новые функции, о которых покупатели, возможно, и не просили, потому что им это не приходило в голову. И по ходу знакомства с новой техникой покупатели начинают лучше понимать, чего бы им хотелось. Компания, которая действует подобным образом, не просто *ориентируется на рынок* (т. е. на потребности клиентов), а и сама *ориентирует рынок* (с помощью инноваций). В этом смысле конкуренция — соревнование не по удовлетворению, а скорее по формированию потребностей клиентов.

Устойчивое лидерство на рынке таких «компаний-первопроходцев», как Хегох или Palm, отчасти обусловлено тем, что функции, которые они изначально встроили в свои продукты, определили желания потребителей, которые иначе оставались бы плохо очерченными. Потребители считают этот набор функций определяющим для данной категории продуктов, и «компаниям-последователям» приходится поддерживать его в качестве необходимого минимума, добавляя собственные новшества.

## Предпринимательство

Бизнес начинается с идеи, возникшей в голове предпринимателя. Предприниматель полон энергии и решимости. Это современный первопроходец, раздвигающий границы нашего мира. Он рискует, чтобы много выиграть. Его цель — не столько «делать деньги», сколько делать что-то новое. А добившись успеха, он создает новые рабочие места и источники дохода для многих людей.

Китайцы говорят: «Начать дело несложно, куда сложнее сохранить его». И работать приходится очень много. «Вести собственный бизнес значит работать по 80 часов в неделю, чтобы

избежать работы по 40 часов в неделю на кого-то еще». (Рамона Е. Ф. Арнетт).

В случае успеха бизнес растет. Постепенно его жизнь входит в спокойную колею, устанавливаются рутинные процедуры. Основное внимание уделяется текущим операциям и вопросам повышению эффективности, предприятие начинает работать как хорошо смазанная машина. А воодушевление первых дней теряется. Самая серьезная опасность для фирмы здесь та, что ее продукты и услуги рано или поздно перестанут соответствовать рынку, самая важная ее потребность — сохранить живым дух предпринимательства.

Подпитывать этот дух можно различными способами. Поощряйте творчество. Вознаграждайте авторов удачных идей. Собирайте эти идеи. Создайте отдел перспективных разработок. Каждые 90 дней проводите общие собрания, на которых сотрудники будут рассказывать, как они пришли к своим новым идеям.

## Прибыли

Нужно ли компании стремиться к максимальным текущим прибылям? Нет! В прошлом считалось, что компания получит наибольшую прибыль, если будет платить как можно меньше своим поставщикам, сотрудникам, дистрибьюторам и дилерам. При этом бизнес рассматривался как *игра с нулевой суммой*: есть пирог фиксированного размера, компания сохранит для себя больше, отдав партнерам меньше. Но такой подход — ошибка. В результате компания привлекает плохих поставщиков, плохих сотрудников и плохих дистрибьюторов. Отдача от них невелика, они деморализованы, многие уходят, затраты на замену высоки, и компания нищает.

Компании, добивающиеся успеха в наши дни, придерживаются маркетинговой теории, согласно которой бизнес — это *игра с положительной суммой*. Они заключают соглашения с от-

личными поставщиками, сотрудниками, дистрибьюторами и дилерами. Они работают вместе как команда, добиваясь, чтобы выигрывали все. И такая компания становится победителем, потому что она сильнее конкурентов.

Компании, стремящиеся получить прибыль быстро, не смогут получать ее долго. Индейцы навахо поступают разумнее. Их вождь не принимает решения, не продумав его возможных последствий на семь поколений вперед.

Некоторые компании надеются увеличить прибыль за счет сокращения издержек. Но, как заметил Гэри Хэмел, «чрезмерные сокращения штатов и урезания расходов — это вид корпоративной потери аппетита. <...> Похудение гарантировано, но не очень здоровое». Нельзя, уменьшаясь, достигнуть величия.

Вот рассказ о компании, попытавшейся извлечь прибыль из сокращения расходов.

Компания — производитель медицинского оборудования — страдала от отсутствия роста продаж и прибылей. Генеральный директор, намереваясь повысить прибыли и курс акций, распорядился урезать расходы. Прибыли выросли, и он ждал, что стоимость акций также возрастет. Когда этого не случилось, он отправился на Уолл-Стрит, чтобы узнать, почему. Аналитики объяснили, что вырос только чистый доход, а выручка осталась неизменной. Тогда генеральный директор решил снизить цены на продукцию, чтобы обеспечить рост продаж и выручки. Выручка действительно выросла, но чистый доход упал. Мораль: инвесторы предпочитают компании, которым удается одновременно и расти (т.е. увеличивать выручку), и повышать свою чистую прибыль.

Рэм Чаран и Ноэл М. Тичи убеждены, что компании могут добиться роста и рентабельности одновременно. Они представили свой взгляд в книге «Каждый бизнес — это растущий

бизнес: как ваша компания сможет процветать год за годом»<sup>1</sup>. Это смелое утверждение — особенно если учесть, что высшему руководству компаний постоянно приходится идти на уступки. Однако Чаран и Тичи приводят убедительные доказательства.

Некоторые компании продемонстрировали свою способность поддерживать низкие цены и получать высокие прибыли. У компании по прокату автомобилей Enterprise самые низкие цены и самые высокие доходы в отрасли. Это же можно сказать о компаниях Southwest Airlines, Wal-Mart и Dell.

Чтобы понять, откуда берутся прибыли у этих «дешевых» компаний, необходимо знать формулу: оборот (return, R) — это произведение маржи на скорость:

$$R = \frac{\text{Доход}}{\text{Объем продаж}} \times \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Активы}}$$

Фирмы, устанавливающие низкие цены на свои товары, получают меньший доход с каждой продажи (потому что цена ниже), но осуществляют гораздо больше продаж в расчете на доллар актива (потому что низкая цена привлекает больше клиентов). Это срабатывает, когда дешевизна сочетается с хорошим качеством и обслуживанием клиентов.

Источник прибылей компании — это найденные ею пути повышения ценности для клиентов. Питер Друкер предупреждал: «Потребители не считают прибыль производителей своей заботой». Необходимо придумать не только способ повышения объема продаж, но и способ обеспечить повторное обращение клиентов. Именно повторные сделки приносят наибольший доход.

На собраниях правления обсуждаются в первую очередь текущие доходы. Но истинные результаты работы компании простираются далеко за пределы финансовых показателей. Джерр Л. Сид, руководитель NCR, понял это: «Я прошу, если на встрече — любой, даже 15-минутной, — мы не говорим о клиентах или конкурентах, поднимите руку и спросите, почему».

<sup>1</sup> Charan, Ram, Tichy, Noel M. Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year. New York: Times Business/Random House, 1998.

Ниже приводятся четыре задачи, сформулированные японцами, которые нужно решить для достижения исключительно высокой прибыльности. Обсуждение каждой из них заслуживает целого учебника.

- *Мгновенная обратная связь с клиентами.* Максимально быстрое извлечение урока из реакции клиентов.
- *Мгновенное улучшение продукции.* Постоянное совершенствование продукта или услуги.
- *Нулевые товарно-материальные запасы.* Поддержание возможно меньших товарно-материальных запасов.
- *Ноль дефектов.* Производство продукции и предоставление услуг без изъянов.

Слишком много компаний больше времени уделяют оценке прибыльности своей продукции, чем оценке прибыльности клиентов. Но второй параметр важнее. «Единственный центр прибыли — это потребитель» (Питер Друкер).

## Прогнозы и будущее

Компания, которая не в состоянии увидеть потенциальную опасность, подвергается реальной опасности. Именно по этой причине фирмы обращаются к услугам экономистов, консультантов и футурологов.

Тем не менее следует с осторожностью относиться к разного рода предсказаниям. Бен Франклин говаривал: «Видеть легко — предвидеть трудно». А старый афоризм гласит, что тот, кто верит предсказаниям хрустального шара, будет есть толченое стекло.

Многие видные деятели порой делали нелепейшие предсказания.

- Томас Эдисон считал, что «фонограф не обладает коммерческой ценностью».

- Профессор Ирвинг Фишер, видный экономист из Йельского университета, в сентябре 1929 г., т. е. непосредственно перед крахом Нью-Йоркской фондовой биржи, заявил: «Похоже, что биржевые курсы вышли на стабильно высокое плато».
- Томас Уотсон из IBM сказал в 1947 г.: «На мой взгляд, весь мировой рынок смогут удовлетворить примерно пять компьютеров».
- Кен Олсон, в то время генеральный директор Digital Equipment Corporation, в 1977 г. заявил: «Нет таких людей, которым мог бы понадобиться компьютер дома».
- Джек Уэлч, бывший глава General Electric, признавался, что за время своей карьеры сделал в своих предсказаниях три ошибки. Когда инфляция в США достигла 20%, он счел, что она и впредь будет измеряться двузначной величиной; когда цены на нефть составили \$35 за баррель, он решил, что они поднимутся до \$100; когда Япония совершила свой мощный экономический рывок, он предсказал, что японцы завладеют большинством отраслей американской промышленности.

Все эти примеры свидетельствуют о том, что мы крайне плохо умеем определять, что будет завтра, на основании сегодняшней ситуации. Рассказывают, что одна автомобильная компания увеличила выпуск автомобилей зеленого цвета, так как было замечено, что они хорошо продаются. Автомобилестроители не поняли, что дилеры, пытаясь поскорее избавиться от зеленых машин, снизили на них цену.

Джон Р. Пирс из Bell Labs дал прекрасное объяснение тому, почему предсказания так часто не сбываются: «Основная проблема с будущим заключается в том, что оно не одно».

Йоги Берра, импозантный кетчер команды New York Yankees, говорил: «Предсказывать очень тяжело, особенно будущее». Ему же принадлежит и фраза «Будущее сейчас уже не такое, как бывало раньше».

Самое правдивое предсказание заключается в том, что ваш бизнес будет либо развиваться, либо пойдет на спад. То же самое можно сказать и об экономике.

Вот что заметил по поводу жизни в сложные времена Вуди Аллен: «Человечество оказалось на развилке, подобной которой еще не было в его истории. Один путь ведет к отчаянию и полнейшей безнадежности, другой — к полному вымиранию. Надо молиться о том, чтобы нам достало мудрости выбрать нужный путь».

Бизнес в своих попытках предсказания будущего опирается на экономику. Существует два типа экономистов: ни те, ни другие не умеют предсказывать будущего, но одни об этом знают, а другие нет. В целом экономисты существуют для того, чтобы астрологи выглядели лучше.

Несмотря на это, чтобы быть впереди, вам следует научиться предсказывать поведение потребителей и тенденции в развитии экономики. Когда Уэйна Грецки, звезду хоккея, спросили о том, как ему удастся всегда оказываться в нужном месте, он ответил: «Я обычно не там, где находится шайба, а там, где она будет находиться».

И все-таки будьте осторожны с экспертами, которые предсказывают только показатели или только сроки, но не то и другое вместе.

В действительности будущее уже наступило. Ваша задача состоит в нахождении и изучении той доли будущего, которая определяет пожелания потребителей, — как бы мала она ни была. Будущее уже есть, только оно неравномерно распределено по различным компаниям, отраслям и странам.

Деннис Габор, специалист по стратегии бизнеса, не интересуется проблемой предсказания будущего. Он считает: «Лучший способ предсказать будущее — изобрести его». Ваша компания сталкивается с бесчисленным множеством различных вариантов будущего и должна решить, какой из них предпочесть.

## Продажи

«Всяк живет, что-то продавая», — заметил писатель Роберт Льюис Стивенсон. Люди продают товары, услуги, места, идеи, информацию и самих себя.

Циники рассматривают продажу как цивилизованную форму войны посредством слов, идей и специальной тренировки мышления. Маркетинг, по их мнению, представляет собой попытку добавить элемент достоинства в то, что иначе было бы вульгарной перебранкой.

Есть много представлений, что такое продажа. Крп-школа утверждает, что продажи состоят из «крикни, расскажи и продай», пм-школа говорит, что продажи — это «пусти пыль в глаза и молись», лгу-школа — что это «ланч, гольф и ужин». А торгового агента называют «говорящей брошюрой».

Есть знаменитая история о том, как консультант, который пришел в компанию Stanley Works (производящую инструменты), сказал: «Вы продаете не сверла. Вы продаете дырки». Не продавайте функции. Продавайте пользу, результаты и ценность.

Есть очень одаренные продавцы. Они могут с выгодой для себя продать холодильник эскимосу, шубу гавайцу, песок арабу, а потом выкупить у них все это по сниженной цене.

Хорошие продавцы помнят, что рождены с двумя ушами и одним ртом, а значит, должны вдвое больше слушать, чем говорить. Рассказывать байки покупателю — верный способ потерять продажу.

Некоторые продавцы могут быть до тошноты скучными. Вуди Аллен жаловался: «В жизни есть вещи похуже смерти. Вы когда-нибудь проводили вечер со страховым агентом?»

Продавцы должны привыкнуть к отказам. Деннис Тэмксин из Northwestern Mutual Life Insurance отмечал: «В этой отрасли мы имеем то, что можно назвать соотношением 10-3-1. Это означает, что на каждые 10 контактов продавца приходится три презентации, и, если это хороший продавец, одна продажа. Нам нужны люди, не отчаивающиеся после получения такого рода отказов».

IBM обучает своих торговых агентов действовать так, как если бы они всегда были на грани потери любого клиента.

Что приносит успех продавцу? Чтобы добиться успеха, продавец должен понять, что первый человек, которому он должен что-то продать, — он сам. Его работа — быть в контакте с по-

купателем внутри себя. Его девизом должны быть слова: «Я работаю с клиентом, а не заключаю сделку».

Юморист Джордж Бернс имел собственное мнение о том, что приносит успех продавцу: «Самая важная вещь в отношениях при продаже — это честность и искренность. Если вы можете прикинуться честным и искренним, дело сделано».

Ниже приведена история, которая иллюстрирует различие между великими продавцами и средними.

Производителя обуви в Гонконге заинтересовало, есть ли рынок для его продукции на одном из отдаленных островов в южной части Тихого океана. Он отправил на остров приемщика заказов, который после беглой проверки телеграфировал: «Люди здесь не носят обуви. Здесь нет рынка». Не будучи вполне убежден в его правоте, гонконгский бизнесмен отправил на остров торгового представителя. Тот представитель телеграфировал: «Люди здесь не носят обуви. Здесь гигантский рынок». Опасаясь, что торговый агент слишком увлекся видом множества босых ног, производитель посылает третьего человека, маркетолога. Маркетолог побеседовал с вождем племени и несколькими местными жителями, после чего телеграфировал: «Люди здесь не носят обуви. В результате их ноги в ранах и синяках. Я показал вождю, как обувь помогает людям избавиться от этих проблем. Он в восторге. По его оценке, 70% людей купят ботинки по цене \$ 10 за пару. Вероятно, в первый год нам удастся продать 5000 пар обуви.

Затраты на доставку обуви на остров и организацию торговли составят \$6 за пару. Мы вырчим в первый год \$20 000, которые, учитывая вложения, дадут рентабельность инвестиций (ROI) 20%, что выше нашего обычного показателя ROI на 15%. Не говоря уже о будущих доходах, которые мы получим, придя на этот рынок. Я рекомендую действовать».

Этот пример хорошо иллюстрирует тот факт, что эффективный маркетинг включает в себя внимательное изучение воз-

можностей рынка и предварительную финансовую оценку предложенной стратегии, показывающую, будет ли выручка соответствовать целевым финансовым показателям компании (или, может быть, она позволит превысить эти показатели).

В прошлом одаренным продавцом считался тот, кто мог «рассказать о ценности». Но, когда продукция становится похожей, конкурирующие друг с другом продавцы рассказывают примерно одно и то же. Поэтому теперь требуются продавцы, которые могут «создавать ценность», помогая покупателю получить или сохранить больше денег. Продавцы должны переходить от убеждения к консультированию. Консультирование может происходить в форме технической помощи, решения сложной проблемы клиента или даже оказания ему помощи в полной перестройке его бизнеса.

## Продукт

Многие предприятия определяют себя по продукции — «автомобильная компания», «производитель безалкогольных напитков» и т. д. Теодор Левитт, бывший профессор Гарвардской школы бизнеса, давным-давно указывал на опасность такого позиционирования: слишком сосредоточившись на продукте, легко упустить из виду потребности, для удовлетворения которых он создан. В качестве примера подобной «маркетинговой близорукости» Левитт ссылаясь на пример железных дорог, которые не рассматривали себя как разновидность транспорта, а потому не замечали угроз, исходящих от авиакомпаний и от фирм, выполняющих автомобильные грузоперевозки. Точно так же предприятия черной металлургии не обратили должного внимания на рост использования пластмасс и алюминия — они определяли себя как производителей стали, а не материалов. Соса-Cola долго не придавала значения развитию производства фруктовых, оздоровительных, энергетических напитков и даже минеральных вод, слишком сфокусировавшись на отрасли безалкогольных напитков.

Как компании решают, что им продавать? Есть четыре пути:

1. Продать то, что у тебя уже есть.
2. Сделать то, что кто-либо у тебя попросит.
3. Предвосхитить чью-либо просьбу.
4. Сделать что-то такое, о чем никто тебя не просил, но что всем очень понравится.

Последний путь — самый рискованный, но и выиграть на нем можно больше.

Продавайте продукт не сам по себе, а в комплексе с эмоциональными переживаниями. Покупая Harley Davidson, вы приобретаете вместе с мотоциклом чувство обладания им, которое очень много значит. Вы становитесь своим в сообществе владельцев «харлея», получаете возможность участвовать в приключенческих турах, организованных компанией. Harley Davidson — это целый стиль жизни, а не просто мотоцикл.

Помогайте покупателю освоить продукт. Объясните, как им правильно пользоваться, какие меры предосторожности необходимы, какой уход поможет продлить срок службы. Если я плачу \$30 000 за автомобиль, я хотел бы купить его у компании, которая поможет мне использовать его наиболее полноценным образом. Знаменитый автодилер Карл Сьюэлл высказывал эту мысль в своей книге «Клиенты на всю жизнь», написанной им в соавторстве с Полом Брауном<sup>1</sup>. Sewell — это не только продажа автомобилей, но также их мойка, ремонт, целевые ссуды и т. д.

Издержки на изготовление и продажу плохого продукта выше, чем на изготовление и продажу хорошего. Брюс Хендерсон, покойный глава VCG, говорил: «Значительная часть продукции большинства компаний — западня для денег <...>. Такие продукты не просто бесполезны, это постоянно откры-

тая труба, в которую утекают ресурсы корпорации». Отсюда, в частности, следует, что в периоды замедления экономического развития компании должны сконцентрировать капиталовложения на относительно небольшой группе своих продуктов. Нужно оставить лишь самые мощные бренды — те, за которые покупатели готовы доплачивать и к которым привязаны; которые удерживают значительную долю рынка и позволяют распространение на смежные сегменты. Примером может служить компания Unilever, решившая отказаться от поддержки 1600 брендов и сфокусировать весь свой гигантский рекламный бюджет на продвижении 400 брендов, признанных наиболее сильными.

Компании часто страдают из-за плохо продуманного продуктового портфеля. Мой совет: если компания стремится доминировать на каком-либо рынке, она должна действовать сразу в нескольких его сегментах. Значимость компании Marriott на рынке гостиничного бизнеса связана с использованием ряда брендов различных ценовых категорий — Fairmont, Courtyard, Marriott, Ritz-Carlton. А компания Kraft покорила рынок замороженной пиццы с помощью четырех брендов. Бренд Jack's нацелен на сегмент с самыми низкими ценами, Original Tombstone конкурирует с замороженными пиццами средней цены, DiGiorno's соответствует по качеству свежим пиццам, доставляемым на дом, а California Pizza Kitchen представляет самую дорогую категорию — фунт этой пиццы стоит в три раза больше, чем фунт Jack's.

Однако рынок не всегда достается самому совершенному продукту. Многие пользователи считают, что программное обеспечение компьютеров Macintosh компании Apple превосходит то, которое предлагает Microsoft, но на рынке доминирует все-таки Microsoft. Стандарт видеозаписи Betamax, продвигавшийся компанией Sony, обеспечивал более высокое качество записи, чем VHS — разработка Matsushita, — а победил VHS. Иногда выигрывает не тот продукт, который лучше, а тот, у которого лучше маркетинг. Профессор Теодор Левитт заметил: «Продукт — не продукт, если он не продается. Тогда это просто музейный экспонат».

<sup>1</sup> Sewell, Carl, Brown, Paul B. Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer. New York: Doubleday, 1990. (Русский перевод: Сьюэлл, Карл. Браун, Пол. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.)

## Прямые рассылки

В своем наихудшем варианте прямая рассылка — это отправка почтой рекламных материалов по списку адресов в расчете на отклик 1–2% адресатов. Столь низкая эффективность объясняется тем, что информация направляется либо не по адресу, либо не вовремя. Именно поэтому рекламу, попадающую в почтовые ящики, нередко называют «мусорной почтой».

При использовании более совершенных методов компания сегментирует список адресов, выявляет в нем наиболее перспективных клиентов и рассылает материалы только им. Это позволяет компании снизить почтовые расходы и повышает эффективность рассылки.

Большинство рассылок имеют целью однократную продажу, задача построения более тесных отношений с потребителем не ставится.

Самый лучший вариант рассылки — тот, в котором предложения компании удовлетворяют потребителей и приходят не слишком часто, но и не слишком редко. Тогда компания становится уважаемым поставщиком определенных товаров и услуг.

Чего я никак не могу понять, так это почему мне раз за разом приходят одни и те же каталоги, хотя я ни разу не воспользовался ими. Неужели никто этого не замечает? Разве сложно приложить e-mail и спросить, хочу ли я впредь получать этот каталог? В таком подходе заключена суть «доверительного маркетинга» (термин Сета Година), который, кстати говоря, позволил бы компании сэкономить на тех же каталогах.

## Разработка новых продуктов

Уильям Давидов, бывший вице-президент по стратегии компании Intel, правильно сказал: «В то время как замечательная техника изобретается в научном подразделении, замечательные продукты создаются в подразделении маркетинга». Продукту недостаточно быть просто физическим объектом: в него должна быть заложена концепция, решающая чьи-либо проблемы.

Со временем продукту предстоит покинуть лабораторию и поступить на рынок. Следовательно, ему «необходимо, наряду с крыльями, механизм приземления».

Можно с большой вероятностью определить, будет ли продукт иметь успех, задавая три вопроса: «Нуждаются ли люди в этом продукте? Отличается ли он в лучшую сторону от предложений конкурентов? Захотят ли люди заплатить за него назначенную цену?» Если ответ на любой из этих вопросов отрицательный, не начинайте разработку. *Никогда не вступайте в сражение, если вы не уверены в победе.*

Шансы, что новый продукт станет хитом, серьезно возрастают, если этот продукт представляет новую категорию товаров, как, например, карманный компьютер Palm, самокат Razor или таблетки Viagra. Подобные продукты появляются с готовой историей, которая заставляет средства информации говорить о них. Их стоит выводить на рынок при поддержке PR, а не дорогостоящей рекламной кампании. Доверие к средствам информации выше, чем к любой оплачиваемой рекламе. Ингвар Кампрад, основатель ИКЕА, добавил сюда еще одно соображение: «Новая идея без приемлемой цены никогда не принимается». Space Adventures предлагает послать вас в космос как космонавта. Очень заманчиво! Но какова же цена? \$20 млн! Пока нашлось только два покупателя.

Даже с правильно установленной ценой реально принести деньги может только последующий товар. Журналист Эрл Вильсон заметил: «Может быть, Бенджамин Франклин и открыл электричество, но деньги заработал человек, который изобрел счетчик». Аналогично, инженеры Xerox в исследовательском центре в Пало-Альто разработали сетевой стандарт Ethernet, графический пользовательский интерфейс и лазерный принтер, а прибыли от этих изобретений получили Netscape, Apple и Hewlett-Packard.

Если на разработку нового продукта требуется более трех лет, это, вероятно, не тот продукт, который нужен. К сожалению, большинство компаний не защищено от выбрасывания денег на ветер.

Кто же, в конечном счете, должен разрабатывать продукты? Отдел исследований и разработок? Инженеры? Производство? Маркетинг? Нет! Все они вместе, с помощью потребителей.

Потребители ждут усовершенствованных и новых товаров. Компании спрашивают: «Зачем исправлять продукт до того, как он сломается?» Мой ответ: потому что каждый конкурент пристально изучает ваш продукт, выискивая у него слабые стороны. Вам важно исправить свой продукт, прежде чем это сделают они. Компании должны своевременно заменять свои старые модели новыми, иначе замену предложат конкуренты. Компании склонны уделять слишком много внимания подсчету того, сколько стоит сделать что-либо, забывая подсчитать, во что обойдется бездействие.

Кто должен отвечать за результаты выпуска нового продукта? Может быть, отдел исследований и разработок, может быть — маркетинга, но определенно не отдел продаж.

## Распределение и каналы распределения

Многие компании тратят основные средства не на производство товара, а на его продвижение на рынок! Фермеры хорошо это

знают, потому что видят, сколь малая часть от окончательной розничной стоимости произведенного ими зерна достанется им самим. Сегодня расходы на реализацию продукции в ряде случаев составляют до 50% всех расходов компании. Производители хотят отказаться от услуг посредников, которые, на их взгляд, слишком дороги. Отказаться от посредников несложно, чего нельзя сказать о выполняемых ими функциях. Вы и/или потребители должны будете взять эти функции на себя, но вам будет куда сложнее справиться с ними.

Каким образом компании выводят на рынок свои новые продукты? Это определяется их *рыночной стратегией*. В старые добрые времена, когда мир был устроен значительно проще, компания нанимала торговых агентов, которые сбывали ее товары дистрибьюторам, оптовикам, розничным торговцам или непосредственно конечным потребителям. Сегодня количество вариантов существенно выросло:

Сбыт на месте	Продавцы продукции с добавленной ценностью (VAR)
Стратегические альянсы	Представители производителя
Деловые партнеры	Брокеры
Главные и локальные дистрибьюторы	Франчайзеры
Интеграторы	
Специалисты по телефонному маркетингу	B2B-обмены
Телефонные агенты	Аукционы
Интранет	Факсы
Экстранет	Прямые рассылки
Web-сайты	Газеты
E-mail	Телевидение

Не удивительно, что Питер Друкер сказал следующее: «Более всего изменятся не методы производства или формы потребления, но каналы распределения». Ваша главная и самая сложная задача — выбрать нужные каналы, убедить их в целесообразности содействия распространению вашего товара и установить с ними партнерские отношения. Компании слишком часто про-

дают свой товар дистрибьюторам вместо того, чтобы продавать его с их помощью.

Сколько маркетинговых каналов компания должна использовать для распространения своих товаров и услуг? Чем больше количество таких каналов, тем шире рыночный охват компании и выше динамика роста ее продаж. Наглядной иллюстрацией этого может служить компания Starbucks Coffee. Она начала с одного канала — принадлежащих ей специализированных заведений, укомплектованных тщательно подобранным персоналом и благодаря этому приносивших прибыль. Позднее Starbucks стала предоставлять франшизы на продажу своего кофе в аэропортах, книжных магазинах и университетских городках. Совсем недавно компания подписала лицензионное соглашение с сетью супермаркетов Albertson's об открытии в них кофеен. В таких кофейнях подают не только кофе, но и другие продукты Starbucks. Один из комиков недавно пошутил: «Я ничего не знаю о темпах их развития, но совсем недавно они открыли свою точку в моей гостинице». Расширение сети каналов способствует стремительному росту компании.

Однако при появлении новых каналов распределения могут возникнуть по меньшей мере две проблемы. Во-первых, от этого может пострадать качество товара или услуги, поскольку при расширении рыночного охвата теряется контроль над рынком. Будет ли кофе от Starbucks, поданный вам на борту самолета компании United Airlines, таким же вкусным и ароматным, как в фирменном кафе компании? Все ли торговцы и посредники помнят, что молотый кофе Starbucks запрещается хранить дольше двух часов? Во-вторых, компания может столкнуться с проблемой конфликта каналов. Например, кофейни Starbucks могут жаловаться на то, что компания предоставила франшизу на продажу ее кофе каким-то точкам неподалеку, а это отрицательно сказывается на объеме продаж. Или что в каких-то точках кофе продается дешевле, чем у них. В любом случае Starbucks, расширяя рынок, до известной степени теряет контроль над ним.

Альтернативный вариант — стойко держаться за какой-то один канал, который будет полностью подконтролен компании. Например, компания Rolex могла бы торговать своими знамени-

тыми часами в куда большем количестве мест, но сотрудничает только с небольшим числом лучших ювелирных магазинов. Эти магазины расположены далеко друг от друга и по условиям договора обязались хранить у себя известный запас часов, использовать для них определенный тип витрин и обеспечивать заданный объем рекламы Rolex в своем регионе. Это позволяет компании практически полностью контролировать свой рынок, так что проблемы обслуживания или конфликта каналов просто не могут возникнуть. Правда, темпы роста в этом случае невелики.

Каково бы ни было количество каналов распределения, используемых компанией, для получения эффективной системы снабжения их необходимо интегрировать в единое целое. Главная роль здесь обычно принадлежит партнерам компании по каналу. Компаниям стоит приобрести программное обеспечение, которое позволило бы систематизировать *управление взаимоотношениями с партнерами* (partner relationship management, PRM). PRM-системы помогают оптимизировать работу с информационными потоками и снизить расходы на связь, обработку заказов, проведение сделок и платежей.

Производители, прибегающие к услугам дилеров для работы с розничными продавцами, отчасти утрачивают контроль над этими продавцами и конечными потребителями. Однако если они предпочтут работать непосредственно с розничными продавцами или конечными потребителями, им придется взять на себя функции канала распределения по продаже, финансированию, информационному обеспечению, обслуживанию, рискам, транспортировке и хранению. Если дистрибьюторы могут лучше справиться с этими задачами и добавить стоимость, то сотрудничество с ними оправданно. Важно, чтобы все функции распределения эффективно осуществлялись и были разумно поделены между партнерами по каналу.

При работе с большим числом каналов компания должна придерживаться той же политики. Сеть книготорговых предприятий Borders должна быть готова к тому, что в ее обычный магазин могут вернуть книгу, купленную в онлайн-магазине Borders. Компания не может также снизить свои онлайн-цены, поскольку это негативно скажется на обычных продажах.

Ниже приведены два примера превосходной интеграции каналов:

- Могучее финансовое предприятие Charles Schwab может консультировать клиентов через Интернет, по телефону или лично, в одном из своих филиалов.
- Hewlett-Packard (HP) располагает прекрасным сайтом, посетители которого могут найти на нем информацию о любых товарах и услугах компании. Потребители могут сделать заказ по интернету или телефону. После покупки они получают техническую поддержку, для чего связываются с HP, которая направляет их к своему деловому партнеру, расположенному ближе всех к данному заказчику.

Другая возможность состоит в выделении особых каналов для привилегированных потребителей. Многие банки выделяют особые каналы для клиентов, делающих крупные вклады. Dell создала отдельную экстранет-сеть для своих главных клиентов. С крупнейшими клиентами Schwab работают специальные сотрудники, с которыми эти клиенты могут бесплатно связаться по телефону в любое время дня и ночи.

Компаниям следует не только развивать и использовать эффективные рыночные каналы, но и всегда быть готовыми к переходу на новые каналы и отказу от неудачных путей распределения. Каналы распределения обладают собственной динамикой. При правильном использовании они могут обеспечить бизнесу конкурентное преимущество, а при неудачном снижают его конкурентоспособность.

## Реклама

У меня (как и у большинства людей) к рекламе отношение любви-ненависти. Да, мне доставляет удовольствие каждая новая печатная реклама водки Absolut: как еще они замаскируют свою знаменитую бутылку? Мне нравится юмор британской

рекламы и рискованность французской. Некоторые джинглы и рекламные мелодии надолго застревают у меня в памяти. Но в большинстве случаев реклама меня совсем не радует. В действительности я активно ее игнорирую. Она мешает мне думать, а подчас, хуже того, раздражает меня.

Лучшая реклама не только креативна — она продает. Одного творчества здесь недостаточно. Реклама должна быть более чем искусством. Но искусство ей помогает. Как заметил Уильям Бернбах, «одних фактов недостаточно. Не забывайте, что Шекспир использовал самые тривиальные сюжеты, которые благодаря его мастерству становились шедеврами».

Но и выдающаяся реклама должна обновляться, в противном случае она устареет. Компания Coca-Cola не может бесконечно использовать свои слоганы: The Real Thing («Настоящая вещь»), Coke Is It («Это Coke») или I'd Like to Teach the World to Sing («Я хотел бы научить мир петь»). Изнашиваемость рекламы — это реальность.

Лидеры рекламного бизнеса различаются своими подходами к созданию эффективной рекламной кампании. Россеру Ривзу из рекламного агентства Ted Bates & Company нравится прямо связывать бренд с каким-то одним достоинством, например, R-O-L-A-I-D-S spells relief («R-O-L-A-I-D-S означает облегчение»). Лео Бернет предпочитает создавать персонажей, представляющих выгоды или особенности товара. Это он придумал «Зеленого великана» (Green Giant), человечка из теста для фирмы Pillsbury (Pillsbury Doughboy), ковбоя Marlboro и еще нескольких им подобных. Излюбленный метод агентства Doyle, Dane & Bernbach — создание сюжета с центральной проблемой и ее решением. Например, в рекламе FedEx человек беспокоится, удастся ли ему получить что-то к назначенному времени, а потом успокаивается, воспользовавшись системой отслеживания FedEx.

Цель рекламы — не изложение фактов, относящихся к продукту или услуге, а продажа решения или мечты. Обращайтесь в своей рекламе к сокровенным чаяниям потребителей. Именно так поступают Ferrari, Tiffany, Gucci и Ferragamo. Автомобиль Ferrari олицетворяет три мечты — о признании в обществе, о свободе и о героизме. Помните высказывание Чарльза Ревсо-

на, основателя компании Revlon: «На своей фабрике мы делаем губную помаду. В своей рекламе мы продаем надежду»<sup>1</sup>.

Однако обещание исполнить мечту заставляет людей подозрительно относиться к рекламе. Они не верят, что выбор определенного автомобиля или духов сделает их более привлекательными или интересными. У Стефана Лекока, юмориста и педагога, на рекламу достаточно циничный взгляд: «Рекламу можно назвать наукой о том, как затормозить человеческий разум на время, достаточное для получения денег».

Реклама в основном добивается того, что люди узнают о существовании продукта, а иногда также получают некоторые знания о нем самом. Предпочтение товара, инициированное рекламой, — довольно редкое явление, а инициированная ею покупка — исключительный случай. Именно поэтому реклама неэффективна, если применяется изолированно. Чтобы люди стали покупать, часто требуется прибегнуть к стимулированию сбыта. Чтобы конкретизировать выгоды товара и совершить сделку, обычно нужен продавец.

Еще хуже то, что значительная часть рекламы довольно однообразна и не блещет изобретательностью. Большинство рекламных объявлений просто не запоминаются. Возьмем рекламу автомобилей. Типичная реклама автомобиля изображает новый автомобиль, мчащийся со скоростью 100 миль в час по горному серпантину. Но у нас в Чикаго нет гор. А есть ограничение скорости — 60 миль в час. И я не могу вспомнить, какой же автомобиль был изображен в этой рекламе. Вывод: реклама — это в большинстве случаев напрасная трата денег компании и моего времени.

Многие рекламные агентства возлагают вину за отсутствие оригинальности в рекламе на заказчиков. Те благоразумно просят агентство представить три варианта рекламы — от спокойного до рискованного. Однако потом они чаще всего останав-

ливаются на первом варианте, самом спокойном и безопасном из всех. Следовательно, заказчик играет свою роль в убийстве хорошей рекламы.

Перед тем как прибегать к рекламе, компании должны ответить на следующий вопрос: «Поможет ли нам реклама приобрести больше удовлетворенных клиентов, чем мы бы приобрели, потратив ту же сумму на улучшение продукта, совершенствование обслуживания клиентов или усиление бренда?». Хотелось бы, чтобы компании тратили больше средств и времени на разработку незаурядных товаров и меньше — на психологическое манипулирование восприятием потребителей через дорогостоящие рекламные кампании. Хороший товар в рекламе не нуждается. Его лучшая реклама — это довольные покупатели.

Чем лояльнее к вам клиенты, тем меньше вам придется вкладывать в рекламу. Во-первых, большинство клиентов будут возвращаться к вам и без рекламы. Во-вторых, вследствие высокой степени удовлетворенности они будут сами рекламировать ваш товар. Что же касается рекламы, то она часто привлекает людей, ищущих сиюминутной выгоды, которые «легко порхают» от одной марки к другой.

Множество людей любят рекламу, независимо от ее эффективности. Я не имею в виду тех, кому реклама необходима, чтобы, наконец, оторваться от мыльной оперы и сходить в туалет. Мой покойный друг и наставник, доктор Стюарт Хендерсон Брит, страстно верил в рекламу. «Вести бизнес без рекламы — говорил он, — это все равно что подмигивать девушке в темноте. Вы-то знаете, что вы делаете, а все остальные — нет».

Мантра рекламного агентства: «Рано в кровать, рано вставать, работать как черт, рекламу давать».

Но я бы все-таки посоветовал делать рекламу хорошо и не делать плохо. Дэвид Огилви предостерегал: «Никогда не пишите рекламный текст, который вы постеснялись бы прочесть своей семье. Вы же не станете рассказывать небылицы своей жене — так и моей их не рассказывайте»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См. Jensen, Rolf. The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business. New York: McGraw-Hill, 1999. (Русский перевод: Йенсен, Ролф. Общество мечты: как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит бизнес. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.)

<sup>1</sup> Ogilvy, David. Confession of an Advertising Man. New York: Athenneum, 1988. (Русский перевод: Огилви, Дэвид. Откровения рекламного агента. М.: Сирин, 2001; М.: Эксмо, 2007.)

Огилви упрекал тех рекламистов, которым нужны награды, а не продажи: «Рекламный бизнес <...> ослабляют люди, которые создают рекламу, но не имеют ни малейшего понятия о том, как продавать, и сами за свою жизнь ни разу ничего не продали. <...> Они презирают продажу, их миссия — произвести впечатление и убедить клиентов оплатить им демонстрацию их оригинальности и гениальности»<sup>1</sup>.

Те, кто любит рекламу, могут привести множество примеров ее блестящей результативности: сигареты Marlboro, водка Absolut, автомобили Volvo. Реклама также сработала и в следующих ситуациях:

- Компания дала объявление о приглашении на работу охранника. На следующий день ее ограбили.
- Для тех, кто считает, что реклама бесполезна: известно, что в Колорадо есть 25 вершин, которые выше, чем Пайкс-Пик. Можете ли вы назвать хотя бы одну из них?

Те же, кто не слишком полагается на рекламу, очень любят известное высказывание Джона Уонамейкера: «Я знаю, что половина денег, которые я вкладываю в рекламу, выбрасывается на ветер, но никак не могу понять, какая именно половина».

Как работать над созданием рекламы? Вы должны принять решения по «пяти М» рекламы — миссии, обращению, средству информации, деньгам и способу измерения (mission, message, media, money, measurement).

*Миссией* рекламы может быть информирование, убеждение, напоминание или подкрепление решения о покупке. При выпуске нового продукта вам нужно информировать или убеждать потребителей. Если продукт давно на рынке — как, например, кока-кола, — вы стремитесь напомнить о нем. Тех, кто купил продукт впервые, вы хотите уверить в правильности выбора и подкрепить принятое ими решение.

<sup>1</sup> Ogilvy, David. Confession of an Advertising Man. New York: Athenneum, 1988. (Русский перевод: Огилви, Дэвид. Откровения рекламного агента. М.: Сирин, 2001; М.: Эксмо, 2007.)

*Обращение* должно передавать отличительную ценность марки с помощью слов и изображений. Любое обращение должно быть протестировано на целевой аудитории по следующим шести пунктам.

#### Тест для рекламного обращения

1. Какую основную мысль, на ваш взгляд, передает эта реклама?
2. Как вы считаете, чего хочет от вас рекламодатель: что вы должны узнать, во что поверить или что сделать?
3. Какова вероятность того, что реклама подействует на вас и вы совершите предполагаемое действие?
4. Что в рекламе эффективно, а что слабо?
5. Какие чувства вызывает у вас эта реклама?
6. Где лучше всего поместить рекламу, чтобы обращение дошло до вас? Где вы ее скорее всего заметите и обратите на нее внимание?

*Средства информации* для распространения рекламы должны выбираться на основе их способности охватить целевой рынок с минимумом затрат. Кроме традиционных средств — газет, журналов, радио, телевидения и рекламных щитов, — существует множество новых возможностей, включая электронную почту, факс, службы телемаркетинга, электронные журналы, рекламу в магазинах, а теперь реклама появляется в лифтах и туалетах общественных зданий. От обилия вариантов выбор становится сложнейшей задачей.

Компания совместно с отделом средств информации рекламного агентства определяет, какой охват, частоту и воздействие должна обеспечить рекламная кампания. Предположим, вы хотите, чтобы она обеспечивала как минимум один просмотр для 60% целевого рынка, насчитывающего 1 млн человек. Это составляет 600 000 показов. Пусть вам необходимо, чтобы каждый человек увидел рекламу в среднем три раза в течение рекламной

кампании. Это составит 1,8 млн показов. Чтобы человек три раза заметил рекламу, может потребоваться шесть показов. Следовательно, вам необходимо обеспечить 3,6 млн показов. Теперь допустим, что вы хотите использовать высокоэффективный носитель рекламы, для которого цена составляет \$20 за 1000 показов. Тогда затраты на кампанию составят: \$720 000 ( $\$20 \times 3\,600\,000/1000$ ). Обратите внимание, что тот же бюджет может быть использован для охвата большего количества людей с меньшей частотой или для охвата большего количества людей с помощью менее эффективных носителей. У вас есть возможность выбора между охватом, частотой и воздействием.

Следующий вопрос — *деньги*. Принимая решения по расходам на охват, частоту и воздействие, мы подошли к рекламному бюджету. Бюджет должен учитывать стоимость производства рекламы и другие связанные с ней расходы.

Хорошо было бы оплачивать работу рекламных агентств по результату. Это было бы рационально, поскольку агентства утверждают, что их креативные рекламные кампании обеспечивают рост продаж. Поэтому платите им 18% комиссионных, если объем продаж вырастет, традиционные 15%, если он останется на прежнем уровне, и 13% с предупреждением, если упадет. Естественно, агентство будет утверждать, что на спад продаж повлияли другие факторы и даже что спад был бы еще больше, если бы не реклама.

Теперь скажем о *способах измерения*. Рекламная кампания требует предварительной и последующей оценки. Коммуникационную эффективность образца рекламы можно протестировать, измерив запоминаемость, узнаваемость и убедительность. Оценка воздействия состоявшейся рекламной кампании на информированность потребителей или объем продаж — значительно более сложная задача, особенно в случае имидж-рекламы.

Например, как может компания Coca-Cola измерить воздействие рекламы с изображением бутылки кока-колы, размещенной на обратной стороне обложки журнала? Компания заплатила за эту рекламу \$70 000, ее цель — увеличение продаж. При стоимости бутылки \$0,7 и прибыли \$0,1 с бутылки компания должна продать дополнительно 700 000 бутылок, чтобы

затраты на эту рекламу окупились. Трудно поверить, что это произойдет.

Несомненно, компании должны попытаться оценивать результаты каждого рекламного носителя или инструмента. Если онлайн-реклама перспективнее телевизионной, измените рекламный бюджет в пользу первой. Не держитесь за постоянство распределения рекламного бюджета. Вкладывайте деньги в то средство информации, которое даст самый высокий уровень отклика.

Одно можно утверждать совершенно определенно: рекламные доллары пускаются на ветер, когда расходуются на рекламу плохих или непонятных товаров. Компания Pepsi-Cola вложила \$100 млн в выведение на рынок марки Pepsi One и потерпела неудачу. Фактически самый быстрый способ убить слабый товар — это рекламировать его. Реклама привлечет многих потребителей, которые, опробовав товар, быстро сообщат своим друзьям и знакомым, насколько он плох или не соответствует рекламе.

Сколько вкладывать в рекламу? Если вложите мало, то потратите слишком много, поскольку рекламу никто не заметит. Телевизионная реклама стоимостью \$1 млн почти не привлечет внимания. Если вложите слишком много, пострадает ваша прибыль. Большинство агентств настаивают на бюджете «большого взрыва», но, хотя такая реклама может быть замечена, она вряд ли повлияет на продажи.

Трудно измерить неизмеримое. Стэн Рэпп и Томас Коллинз попали в точку, характеризуя эту проблему в своей книге «Новый максимаркетинг»: «Мы подчеркиваем, что исследования часто заходят очень далеко в попытках измерить нерелевантные параметры, включая *мнения* потребителей о рекламе или *запоминаемость* ими рекламы вместо измерения их *действий* как результата рекламы»<sup>1</sup>.

Будет ли сокращаться влияние и применение массовой рекламы? Я думаю, да. Все большее число людей относится к ре-

<sup>1</sup> Rapp, Stan, Collins, Thomas L. Beyond MaxiMarketing: The New Power of Caring and Daring. New York: McGraw-Hill, 1994. (Русский перевод: Рэпп, Стэн, Коллинз, Томас Л. Новый максимаркетинг. Челябинск: Урал, 1997.

кламе цинично и невнимательно. Один из крупнейших в прежние времена рекламодателей, Серджио Займан, бывший вице-президент компании Coca-Cola, отметил: «Реклама, в той форме как вы ее знаете, мертва». Он дал новое определение рекламы: «Реклама — это намного больше, чем телевизионные ролики. Она включает брендинг, упаковку, выступления знаменитостей, спонсорство, паблисити, обслуживание клиентов, ваше обращение с собственными работниками и даже то, как ваша секретарша отвечает по телефону»<sup>1</sup>. Фактически он дал определение маркетинга.

Основной недостаток рекламы в том, что она представляет собой монолог. Об этом свидетельствует отсутствие в большинстве рекламных объявлений номера контактного телефона или адреса электронной почты для отклика потребителей. Какой же великолепный шанс узнать что-либо от самого потребителя теряет компания! Реджис Мак-Кенна, консультант по маркетингу, считает: «Мы являемся свидетелями устаревания рекламы. Новый маркетинг требует обратной связи, именно этого элемента не хватает в рекламе-монологе»<sup>2</sup>.

## Розничные продавцы

Когда розничная торговля находилась главным образом в руках небольших предприятий, власть принадлежала производителям. Сильнейшие из них могли диктовать торговцам условия размещения своей продукции. С приходом торговых гигантов — гипермаркетов, больших магазинов — расстановка сил изменилась необратимым образом. Розничная торговля перестала служить производителям «свалкой» и стала представлять интересы по-

<sup>1</sup> Zyman, Sergio. *The End of Advertising As We Know It*. New York: John Wiley & Sons, 2003.

<sup>2</sup> McKenna, Regis. *Total Access: Giving Customers What They Want in an Anytime, Anywhere World*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

ребителей. Продавцы сделали выбор в пользу товаров, удовлетворяющих потребителей, причем крупным организациям их размер позволяет заказывать такие большие объемы товаров, что производители начинают соревноваться друг с другом, предлагая лучшие условия. Такая компания, как Toys 'R' Us, захватила столь значительную долю рынка игрушек, что настояла на своем участии даже в разработке и упаковке новых игрушек, которые планируется продавать в ее магазинах.

Переход силы от производителей к розничным продавцам живо схвачен в замечании менеджера по продажам компании Bowling Green Кевина Прайса: «Десять лет назад розничный продавец был маленькой собачонкой чихуа-хуа, хватавшей производителя за пятки, — неприятно, конечно, но не так уж и раздражает: покорми ее — и она отвяжется. Сегодня это огромный питбуль, и он не прочь поотрывать вам руки и ноги. Вам хотелось бы, чтобы он обратился в бегство, но вы слишком заняты самозащитой и даже не пытаетесь перейти в наступление»<sup>1</sup>.

Единственная сила, способная укротить гиганта розничной торговли, — это конкуренция со стороны других таких же гигантов: Home Depot против Lowe's; Sam's против Costco; Barnes & Noble против Bordes; Office Max против Office Depot и против Staples; Circuit City против Best Buy.

Розница — это тысяча мелочей, и это тяжелая работа. «Если вам за сорок, — предупреждал известный американский коммерсант Сирил Мэггин, — вы уже не подходите для розничной торговли». А старинная китайская мудрость гласит: «Не умеешь улыбаться — не открывай лавку».

Три фактора успешной торговли — это «размещение, размещение и размещение». С приходом Интернета физическое размещение товара в определенной точке стало менее важно. Миллионы людей покупают книги в сетевом магазине Amazon.com, не зная, где он находится физически. Для совершения покупки нужен только адрес в Интернете.

Предприятиям нужно укреплять взаимоотношения со своими партнерами из сферы торговли. Полезно создать из этих

<sup>1</sup> Trade Promotion: Much Ado about Nothing. //Promo, October 1991. P. 37.

компаний совет, собирающийся несколько раз в год. Следует поощрять с их стороны критику работы компании и внесение своих предложений, отправлять к ним своих экспертов-консультантов, которые смогут дать полезные практические рекомендации, изучать опыт наиболее успешных партнеров и распространять его среди остальных. Лучших продавцов нужно отмечать и предоставлять им особо выгодные условия сотрудничества.

Чтобы выжить в суровых условиях современного рынка, торговые предприятия должны освоить новые методы работы с покупателями. Во-первых, им необходимо лучше изучить покупателей, понять, что за люди посещают их магазины. Для этой цели целесообразно ввести клубные карты. Все покупки обладателя такой карты фиксируются в базе данных, а последующий анализ позволяет определить, какие категории клиентов покупают, к примеру, много вина, или рыбы, или мороженого, и на основе этих данных планировать для соответствующих сегментов специальные акции.

Во-вторых, нужно приложить специальные усилия к тому, чтобы посещение магазина из рутинной процедуры превратилось для покупателей в удовольствие. Целеустремленно формируя отчетливое впечатление от бренда, владельцы магазинов побуждают покупателей приходить к ним чаще. Об этом говорит опыт книготорговой сети Barnes & Noble, супермаркетов Stew Leonard's и многих других ведущих торговых фирм.

В-третьих, торговым фирмам следует активнее предлагать товары под собственными брендами, поскольку такие бренды для них выгоднее, чем общенациональные. Когда-то считалось, что товары, продаваемые магазином под его маркой, уступают по качеству остальным брендам, но ситуация перевернулась с тех пор, как канадская сеть Loblaw's начала выпускать под маркой President's Choice продукты, превосходящие некоторые национальные бренды. Затем продавцы стали поддерживать параллельно по два-три собственных бренда, ориентированных на разные уровни качества и цен. Главное, что здесь требовалось, — это чтобы товар представлял ценность для покупателя и внушал доверие к продавцу.

Наконец, в-четвертых, продавцу стоит открыть веб-сайт, предложив с его помощью покупателям дополнительные возможности для получения информации, контактов и диалога.

## Рынки

Рынки могут быть определены различными способами. Первоначально рынком называлось место, где собирались покупатели и продавцы. Экономисты используют термин «рынок», имея в виду совокупность покупателей и продавцов, которые совершают (лично, по телефону, по почте или каким-либо иным образом) операции по купле-продаже товаров определенного типа или класса. Так, можно говорить о рынке автомобилей или рынке жилья. Но с точки зрения маркетинга продавцы — это «отрасль», а «рынок» состоит только из покупателей. Т. е. маркетолог может говорить о рынке «домохозяек в возрасте от 35 до 50 лет с низкими доходами» или «агентов по снабжению автомобильных компаний, закупающих в интересах своих компаний краску для автомобилей».

Понятно, что рынки могут определяться широко и узко. «Массовый рынок» — самое широкое определение, оно описывает миллиарды людей, покупающих и потребляющих товары массового спроса (например, мыло, безалкогольные напитки). Экономический рост США во многом обязан американским компаниям, занимающимся массовым производством, массовым распространением и массовым маркетингом.

Если взять другую крайность, можно говорить о «рынке одного», чтобы описать определенного человека или компанию, с которой может быть связан маркетолог. Например, компания IBM могла бы считаться «рынком одного» для консультантов, которые сотрудничают только с ней.

Специалисту по маркетингу очень важно определить целевой рынок как можно точнее. «Массовый рынок» — слишком расплывчатое понятие. Нелегко произвести продукт, который по-

нравится каждому, легче создать такой, который полюбят лишь некоторые, зато сильно. Это ведет бизнес к поиску ниш и мини-рынков. Но плохо здесь то, что рынки разбиваются на небольшие сегменты, в результате низкий объем продаж в каждой нише позволяет выжить в ней только одной компании (или очень малому их числу).

Рынки часто противопоставляют иерархическим структурам в качестве средства, позволяющего добиться какого-либо результата. Рынок состоит из людей, которые вступают друг с другом в добровольные взаимовыгодные договорные отношения, в иерархии же люди, стоящие на более высокой ступени, приказывают людям более низкого ранга выполнять нужные им действия. Многие полагают, что опора на рынок, а не на иерархию — наилучший путь выстроить устойчивую саморегулирующуюся экономику. Административно-командные системы управления экономикой неоднократно демонстрировали свою несостоятельность.

Маркетинг — одна из сил, работающих на демократизацию. Есть только четыре пути получить то, что вам нужно, — *украсть, занять, выпросить* или *обменять*. Использовать обмен (давать что-то в обмен на что-то) — наиболее нравственный и эффективный путь. Это сердце маркетинга.

Одно несомненно: рынки изменяются быстрее, чем маркетинг. В ответ на изменения в экономике, технологии и культуре меняется количество покупателей, их желания и возможности. Компании часто не замечают этих изменений и продолжают вести маркетинг с помощью инструментов, давно потерявших былую эффективность. Маркетинговые методы многих компаний сегодня устарели.

## Связи с общественностью

Я полагаю, что компании вскоре начнут перераспределять свои маркетинговые бюджеты, выделяя меньше средств на рекламу и больше — на связи с общественностью. Реклама уже не так эффективна, как прежде. Ей сложно достичь массовой аудитории, так как эта аудитория становится все более разобщенной. Рекламные ролики на телевидении укорачиваются, склеиваются друг с другом, сходство между ними растет, а зрители приобрели привычку переключаться на другой канал, пока идет реклама. И, что печальнее всего, рекламе перестают доверять. Публика знает, что реклама все преувеличивает, что она предвзята. В лучшем случае она забавна и может развлечь, в худшем — навязчива и бесчестна.

Компании тратят слишком много на рекламу и слишком мало на связи с общественностью (PR). Причина проста — девять из десяти PR-агентств принадлежат рекламным фирмам, которым реклама приносит больше денег, чем PR. Соответственно, они не заинтересованы в том, чтобы связи с общественностью получили преимущество.

Реклама обладает более высокой управляемостью, чем PR, и это, конечно, ее огромное достоинство. Договоры со СМИ предусматривают появление рекламы в строго определенное время; реклама утверждается заказчиком и выходит ровно в том виде, в каком была разработана. В сфере связей с общественностью все иначе: здесь фирма оказывается в положении просителя, а не клиента, который платит. Например, вы можете надеяться, что ваша книга привлечет внимание Опри Уинфри и будет номинирована в ее «Книжном клубе» на звание лучшей книги месяца; или что Морли Сейфер включит в передачу 60 Minutes сюжет о пользе для здоровья европейцев красного вина в сочетании с сыром и растительным маслом.

Создание нового бренда с помощью PR требует значительно больше времени, труда и творчества, чем организация масштабной рекламной кампании, но эти затраты вполне окупаются. PR-технологии включают целый ряд инструментов — я называю их «карандашами PR», — которые помогают привлечь внимание к фирме и ее деятельности, сделать так, чтобы о них заговорили. Это:

- публикации;
- мероприятия;
- новости;
- участие в общественной жизни;
- специальные медиапроекты;
- лоббирование;
- инвестирование в социальные проекты.

Большинство из нас впервые узнали о компьютерах Palm, книжном магазине Amazon, аукционах eBay, торговой сети The Body Shop, коммуникаторах Blackberry, мягких игрушках Beanie Babies, таблетках Viagra, телефонах Nokia отнюдь не из рекламы. Мы прочли о них в прессе, а может быть, услышали в радио-или теленовостях либо просто от знакомых и, в свою очередь, поделились информацией с другими своими знакомыми. А мнение о товаре окружающих куда более весомо, чем рекламные заявления.

Компании, планирующей создать новый бренд, необходимо сделать его темой для разговоров, что и обеспечивается с помощью связей с общественностью. PR-кампания обходится намного дешевле, чем реклама, и при этом позволяет рассчитывать на более продолжительный эффект. Эл Риз и Лаура Риз в своей книге «Закат рекламы и восход PR» убедительно показывают, что при выводе товара на рынок лучше начинать со связей с общественностью, а не с рекламы<sup>1</sup>. Впрочем, большинство компаний сегодня действует прямо противоположным образом.

<sup>1</sup> Ries, Al, Ries, Laura. The Fall of Advertising and the Rise of PR. New York: HarperBusiness, 2002.

## Сегментация

В прошлом такие компании, как Sears или Coca-Cola, на вопрос о том, для кого они работают, отвечали: «Для всех и каждого». Но коммерческие предложения, подходящие каждому, — большая редкость. Вряд ли найдется такой фотоаппарат, автомобиль или концерт, который понравится всем без исключения. Следовательно, первым действием маркетолога должно стать выделение интересующих его частей рынка.

Постепенный отход компаний от мышления в терминах массового рынка начинался с идентификации достаточно крупных рыночных сегментов. Так, Procter & Gamble определила круг покупателей своей сухой смеси для кексов Duncan Hines как «замужних женщин в возрасте от 35 до 50 лет, имеющих детей». Позднее компании стали определять более узкие ниши. Например, Estee Lauder может выпустить косметику, рассчитанную на «темнокожих работающих американок 25–35 лет». Финальная стадия, именуемая *сегментом одного*, — это индивидуальная работа с клиентами.

Впрочем, сегодня компании больше страдают от недостатка сегментации, чем от ее избытка, систематически переоценивая количество покупателей с высоким потенциалом. Противоядием может служить разделение рынка на уровни в зависимости от потенциала. Первый уровень соответствует клиентам, которые с наибольшей вероятностью должны откликнуться на предложение. Для этой группы необходимо составить подробный профиль, включающий демографические и психографические характеристики. Затем следует определить, где «гнездятся» группы второго и третьего уровней. В начале продаж компания должна ориентироваться на первичный рынок; если он не откликнется, это будет означать либо ошибку при выделении целевого сегмента, либо то, что предложение компании вообще малоинтересно.

Сегменты можно определить тремя способами. Традиционный метод заключается в выделении *демографических групп*,

таких как «женщины в возрасте от 35 до 50 лет». Преимущество такого подхода — в простоте охвата группы, недостаток — в том, что нет никаких причин предполагать у всех женщин данной группы одинаковые потребности или одинаковую готовность купить что-либо. Демографическая сегментация — это в большей мере определение группы населения, чем сегмента рынка.

Второй способ — выделять *группы по потребностям*, например: «женщины, которые хотят сэкономить время при покупке продуктов». Это очевидная потребность, для удовлетворения которой может быть предложено несколько решений, таких как заказ продуктов из супермаркета по телефону или через Интернет с доставкой на дом. Можно надеяться, что удастся выяснить некоторые демографические и психографические параметры таких женщин, — скажем, установить, что они характеризуются относительно высоким уровнем образования или доходом.

Наконец, при третьем способе выделяются *группы по поведению*, такие как «женщины, которые заказывают продукты в фирме Peapod и других компаниях, осуществляющих доставку на дом». Такого рода группа определяется реальными действиями людей, а не только их предполагаемыми потребностями; в дальнейшем аналитик может попробовать отыскать характеристики, общие для всех ее представителей.

После того, как вы определите сегмент, возникнет вопрос, следует ли работать с ним в рамках существующей организации или лучше выделить это направление в самостоятельный бизнес. Во втором случае Нирмалья Кумар предлагает говорить о *стратегическом сегменте*. Например, такие компании, как Kraft или Unilever, фокусируются в первую очередь на продуктовых магазинах и только во вторую — на предприятиях общественного питания. Но для сферы общественного питания нужны другие объемы поставок, другая упаковка, другая система продаж. Это особый стратегический сегмент, и им следует управлять независимо от групп, работающих с розничными продавцами, разрабатывать для него собственные стратегии и требования.

## Сервис

В век, когда уникальные новинки быстро переходят в категорию товаров массового потребления, качество обслуживания становится одним из самых многообещающих источников дифференциации. В хорошем сервисе заключена суть практической ориентации на клиента.

Однако многие компании рассматривают обслуживание как затраты труда и денег, которые желательно свести к минимуму. Они редко предлагают потребителям удобные способы получения информации, обращения с предложениями или жалобами. С их точки зрения услуги — это лишь обременительная обязанность и дополнительные накладные расходы, а не интересный и перспективный инструмент маркетинга.

Каждый бизнес — это бизнес услуг. Вы не предприятие химической промышленности, а компания, предлагающая услуги по поставке химической продукции. Теодор Левитт сказал: «Нет такого понятия, как сфера услуг. Есть только отрасли, в которых сервисный компонент занимает большее или меньшее место. Все работают в сфере обслуживания».

«Предприятиям, создаваемым для обслуживания, свойственно добиваться успеха; предприятиям, создаваемым для получения прибыли, свойственно терпеть крах», — заметил американский философ и педагог Николас Мюррей Батлер.

Какой уровень обслуживания должна предлагать компания? Просто хорошего сервиса недостаточно. Сэм Уолтон, основатель сети Wal-Mart, говорил: «Цель нашей компании — организовать такое обслуживание, которое не только будет самым лучшим, но и войдет в легенду». «Три F» маркетинга обслуживания — это быстрота, гибкость и дружелюбие (fast, flexible, friendly).

Что такое плохое обслуживание? Говорят, в одном испанском отеле висело объявление о том, что жалобы на обслуживание принимаются дежурным администратором ежедневно с 9 до 11 утра. А в другом отеле, в Англии, как рассказывают,

на вывеске написано: «Мы предлагаем качество, сервис и низкие цены. Выберите любые два из трех».

Есть два пути заработать репутацию с помощью сервиса. Один заключается в том, чтобы обслуживать клиентов как нельзя лучше, другой — в том, чтобы обслуживать их как нельзя хуже.

Эллуэрту Статлеру, основателю сети отелей Statler, которого считают автором фразы «Клиент всегда прав», принадлежит и такой афоризм: «Во всех незначительных спорах между служащими Statler и гостями Statler служащий в корне неправ».

Вы можете проверить качество услуг, предоставляемых вашей организацией, побыв некоторое время ее клиентом. Позвоните в свою компанию и задайте несколько вопросов сотруднику, который возьмет трубку. Зайдите в один из магазинов и попробуйте что-нибудь купить. Заявите, что хотели бы вернуть товар, и посмотрите, как сотрудники справятся с ситуацией. Вы наверняка будете разочарованы.

Проверьте индекс улыбки своих служащих. Помните слова Виктора Борже: «Улыбка — самая короткая дистанция между людьми».

## Сотрудники

Ваш бизнес — это ваши сотрудники! От них зависит, будут ли выполнены маркетинговые планы или с треском провалятся. Хэл Розенблут, владелец крупного туристического агентства, поразил деловой мир названием своей книги «Клиент — на втором месте»<sup>1</sup>. Если так, то кто же на первом? «Сотрудники», — отвечает автор. Это особенно справедливо в случае предприятий сферы обслуживания, где работа предполагает интенсивные контакты с клиентами. Если администратор гостиницы смотрит угрюмо, официантка подходит к столику со скучающим видом, а бухгалтер забывает

делать ответные звонки, клиенты уйдут и не вернуться. В таких компаниях, как Rosenbluth Travel, Marriott и British Airways, считается, что прежде всего нужно научить работников дружелюбию, внимательности и обязательности; тогда клиенты будут довольны и придут снова, а это обеспечит рост доходов акционеров.

Анита Роддик, основательница The Body Shop, согласна с таким подходом: «Наши люди [сотрудники] — мои самые первые клиенты». Рассматривая своих работников как клиентов, она старается понять и удовлетворить их нужды. Об этом же говорил и Уолт Дисней: «У тебя никогда не будет хороших отношений с клиентами, пока ты не установишь хорошие отношения с сотрудниками». Чувства, которые испытывают сотрудники, в конечном итоге передаются клиентам.

Некоторые компании очень придирчиво отбирают себе нужных работников. Они испытывают не столько дефицит людей, сколько дефицит талантов. Люди, которых вы наймете сегодня, определяют ваш завтрашний день. Компания Southwest Airlines, использующая крайне жесткую систему отбора с учетом профессиональных и личных качеств претендентов, принимает на работу лишь около 4% желающих, общее число которых достигает 90 000 в год. Зато этим 4% гарантируется не только работа, но и возможности для профессионального роста.

Чем меньше получают сотрудники, тем меньше они дают компании. Кто будет платить арахисом, тому придется иметь дело с обезьянами. Заменить ушедших всегда непросто. Найти талантливых и заинтересованных работников, суметь удержать их у себя — это ключ к успеху бизнеса.

Дальновидные компании щедро вознаграждают своих работников. Они привлекают к сотрудничеству лучших специалистов, результаты которых настолько превосходят средний уровень, что разница многократно перекрывает повышенную зарплату. Благодаря этому уменьшается текучесть кадров, снижаются расходы на поиск новых сотрудников (поскольку кандидаты валят толпами) и на их обучение (поскольку на работу принимаются самые талантливые).

Деньги — важная, но далеко не единственная составляющая хорошего управления кадрами. Компании представляют собой

<sup>1</sup> Rosenbluth, Hal. The Customer Comes Second: and Other Secrets of Exceptional Service. New York: Morrow, 1992.

не только экономические, но и социальные образования, это сообщества людей. Работникам необходимо ощущать, что они принадлежат к достойной организации, выполняют достойную работу и вносят достойный вклад в общий труд. Как сказал Гэри Хэмел, «создайте дело, а не бизнес».

Компании должны подготовить привлекательные предложения ценности не только для клиентов, но и для работников. *Внутренний маркетинг* нацелен на сотрудников, к которым, тем самым, относятся как к одной из групп клиентов. В выдающихся организациях это ощущают даже низшие категории работников. Рассмотрим следующие примеры:

- У Билла Полларда, вышедшего в отставку главы компании *ServiceMaster*, было кредо, один из пунктов которого гласил: «Мы должны уважать и ценить каждого». На совете правления кто-то случайно пролил кофе на ковер, после чего туда сразу же был вызван уборщик. Билл взял у уборщика пятновыводитель, опустился на колени и сам почистил ковер, чтобы уборщику не пришлось вставать на колени перед членами правления. «Оказывая уважение, заслуживаешь его», — говорит Сара Лоуренс-Лайтфут, профессор социологии в Гарвардской школе образования.
- Как-то один из вице-президентов компании *Southwest Airlines* сказал ее тогдашнему генеральному директору Хербу Келлехеру: «Мне труднее встретиться с вами, чем нашему кассиру билетной кассы». «Так и есть, — отвечал Келлехер, — потому что он важнее». Херб Келлехер переименовал отдел кадров в отдел людей, а отдел маркетинга — в отдел клиентов.

Сотрудники компании могут стать ее сильнейшим конкурентным преимуществом. «Чтобы предоставить клиенту большую потребительскую ценность за меньшее время, — советует Джон Томпсон из международного агентства по подбору руководящих кадров *Heidrick & Struggles*, — набирайте людей в меньшем количестве и более умных». Джефф Безос из *Amazon* говорит: «Мы ищем людей, по натуре склонных заботиться о клиенте».

Компании должны прививать работникам свои «брендовые» ценности. *Intel* прививает «готовность рискнуть», *Disney* — «творческое мышление», *3M* — «новаторский дух». Некоторые компании даже включают в вознаграждение сотрудников определенный процент надбавки за верность ценностям компании. В *General Electric* с верностью связывается 50% премиальных выплат, а в *Cisco* около 20% премиальных выплачивается работникам на основе их личного индекса удовлетворенности клиентов. Стоит пойти и дальше, отмечая выдающиеся достижения сотрудников публикациями во внутренних новостных бюллетенях, чествованиями, наградами от руководства и т. п. Джон Коттер и Джим Хескетт в своей работе «Корпоративная культура и производительность»<sup>1</sup> убедительно доказывают, что компании с развитой культурой, основанной на общих ценностях, значительно превосходят по всем показателям компании, не обладающие такой культурой.

Необходимо добиться, чтобы сотрудники компании понимали, что работают не на нее — на клиента. Джек Уэлч из *General Electric* не раз повторял своим работникам: «Никто не в состоянии гарантировать вам работу — только клиенты». Эту же мысль выражал и Сэм Уолтон из *Wal-Mart*: «Клиент — единственный, кто может всех нас уволить». А вот слова Ларри Боссиди, главы компании *Honeywell International*: «Сколько человек включать в платежную ведомость, решает не руководство, а клиенты». В некоторых компаниях к чекам, которые выписываются высшим руководителям, прикладывают записку: «Этот чек доставлен вам клиентами».

Сэм Уолтон из *Wal-Mart* требовал от работников принесения следующей присяги: «Торжественно обещаю и клянусь, что любому клиенту, которого будет отделять от меня расстояние, не превышающее десяти футов, я улыбнусь и посмотрю в глаза, что я поприветствую его, и да поможет мне Сэм». *Lands' End* инструктирует своих сотрудников так: «Не беспокойтесь о благе компании — беспокойтесь о благе клиента».

<sup>1</sup> Kotter, John P., Heskett, James L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.

## Спонсорство

Различные группы часто приглашают компании спонсировать их деятельность, те или иные мероприятия и начинания. В свою очередь, компании тоже активно ищут способы проявить себя на публике и приобрести известность в широких кругах общественности. Например, Coca-Cola уже много лет выступает спонсором Олимпийских игр, кубков мира, чемпионатов «Супер Боул», церемоний вручения «Оскара». Тратя большие суммы денег, компания стремится привлечь благосклонное внимание публики, одновременно помогая своим партнерам в организации грандиозных мероприятий.

Компании выкладывают значительные суммы, чтобы их названия красовались на различных сооружениях — зданиях, университетских постройках, стадионах — и постоянно были у всех на виду. Иногда это приводит к нежелательным последствиям: так, после печально знаменитого скандала с компанией Enron в Хьюстоне пришлось переименовывать стадион, называвшийся Enron Field<sup>1</sup>.

Компании могут спонсировать важные движения (за правильное питание, за развитие физической культуры, за профилактическую медицину, против наркотиков), вкладывая деньги в так называемый «маркетинг социально значимой проблемы» (cause-related marketing). Поддержка движения, в которое верит множество людей, способна принести компании большую пользу. Среди эффектов — улучшение корпоративной репутации, распространение информации о бренде компании, повышение лояльности клиентов, расширение продаж, увеличение числа благоприятных откликов в прессе<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> В настоящее время этот стадион носит официальное название Minute Maid Park. — Прим. ред.

<sup>2</sup> Pringle, Hanish, Thompson, Marjorie. Brand Spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands. New York: John Wiley & Sons, 1999. (Русский перевод: Прингл, Хэмиш, Томпсон, Марджори. Энергия торговой марки. СПб. и др.: Питер, 2001.) Earle, Richard. The Art of Cause Marketing. Lincolnwood (Ill): NTC, 2000.

Компании все чаще пользуются аурами «звезд», чтобы придать сияние своим именам. Знаменитость привлекает большое внимание к бренду, повышает доверие к нему, убеждает в его достоинствах. Певцы, актеры и спортсмены, естественно, тоже рады сотрудничеству, которое приносит им дополнительную популярность и неплохие деньги. Фирма Reebok купила ауру прославленной теннисистки Винус Уильямс (контракт \$40 млн), а Nike — ауру Тайгера Вудса, великого гольфиста (\$100 млн).

Но будьте осторожны. PepsiCo приобретала ауры Майкла Джексона, Майка Тайсона и Мадонны, и все они давали обратный эффект. А компания Hertz жестоко просчиталась, купив ауру футболиста О. Дж. Симпсона<sup>1</sup>.

Спонсорство может обернуться и пустыми затратами, и выгодным вложением денег. Если оно не дает ни роста продаж, ни повышения курса акций компании, это затраты. Чтобы расходы окупились, нужно аккуратнее принимать решения о том, кого и что спонсировать.

Много ли, например, выиграет компания от того, что ее название будет красоваться на ограждении спортивной арены, на автомобиле, участвующем в гонках «Формулы-1», на афише турнира по гольфу или концерта? Поможет ли это увеличить продажи каких-либо товаров? У большинства компаний спонсорская активность на самом деле не продумана. Просто, однажды выступив в качестве спонсоров, они продолжают это делать снова и снова — по инерции или опасаясь, что их будут критиковать за прекращение спонсорства.

Перед тем как что-либо спонсировать, проверьте, соответствует ли мероприятие, которое вы собрались поддерживать, вашему целевому рынку и типу товара (услуги). Хороший пример — спонсирование компанией Timex соревнований Ironman Triathlon. Маркетинг часов, которые «продолжают тикать, даже если их намочить», был очень успешным. И напротив, подразделению детского питания компании Nestle не имело никакого

<sup>1</sup> В 1994 г. против Симпсона было возбуждено уголовное дело по обвинению в убийстве, и, хотя в конце концов он был оправдан, использование его ауры стало невозможным. — Прим. ред.

смысла спонсировать акции по поддержке ухода на дому за престарелыми и инвалидами.

Обязательно определитесь с целями, которых вы планируете достигнуть с помощью спонсорства. Потраченные деньги должны способствовать росту осведомленности потребителей о ваших товарах или услугах, улучшать ваш имидж, повышать лояльность клиентов, что, в свою очередь, тем или иным способом поможет увеличению продаж. Спросите себя, будет ли это увеличение достаточным, чтобы оправдать расходы, а после завершения спонсорской акции проанализируйте результат. Конечно, то, что приобретает компания, вкладывая свои доллары в спонсорство, во многих случаях сложно измерить. Если эффект от этих долларов малозаметен, спишите их на благотворительность<sup>1</sup>.

## Средства массовой информации

Компания должна использовать СМИ. Если ваша компания этого не делает, ее практически не существует.

К числу главных средств информации относятся телевидение, радио, газеты, журналы, каталоги, прямые почтовые рассылки, телефон и Интернет. У каждого из этих каналов есть свои плюсы и минусы с точки зрения стоимости, охвата аудитории, частоты обращения и силы воздействия. Одна из главных задач рекламного агентства, которой обычно занимается крупное подразделение, заключается в выборе лучшего канала для заданного уровня охвата, частоты и воздействия в рамках определенного бюджета (см. *Реклама*).

Когда-то компания могла охватить 90% населения США, давая рекламу только на ABC, NBC и CBS. В наши дни с помощью этих трех каналов удастся охватить, наверное, 50% аудитории,

<sup>1</sup> См. обсуждение этих вопросов в кн. Zyman, Sergio. *The End of Advertising As We Know It*. New York: John Wiley & Sons, 2003.

да и то если повезет. Компаниям приходится распределять свой рекламный бюджет между десятками каналов и носителей. Вот почему так важно ориентироваться на целевые рынки. Сравнительно недорогой охват массового рынка уже невозможен.

Специалисты, работающие со СМИ, постоянно ищут новые способы распространения информации, более рентабельные и привлекающие больше внимания, чем существующие средства. Они могут поместить вашу рекламу на воздушный шар или гоночную машину, на дверь кабинки лифта или туалета, на бензоколонку. Но чем больше реклама распространяется, тем меньше ее замечают.

Эффективность распространения информации значительно возрастет, если перейти к маркетингу по базам данных. Компания может не только рассылать свои предложения по адресам, выбранным из имеющейся у нее базы клиентов, но и купить дополнительные адреса у брокеров, торгующих списками рассылки. У этих брокеров есть тысячи разных списков, таких как «Женщины-руководители с заработком более \$100 000», «Профессора школ бизнеса, преподающие маркетинг» или «Владельцы мотоциклов». Они позволяют проверить коммерческое предложение на тестовой выборке из перспективного списка и купить весь список, только если отклик окажется хорошим. Вы сами определяете канал связи с выбранным клиентом — телефон, факс или электронная почта — и, что самое замечательное, можете измерить рентабельность вложений в рекламу. Будущее средств информации — не в широком, а в узком вещании.

## Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта должно подтолкнуть клиента к тому, чтобы купить товар именно сейчас, а не когда-нибудь позднее. В отличие от рекламы — долговременного инструмента для формирования отношения рынка к бренду, — это быстродействующее средство, побуждающее к немедленному действию. Неуди-

вительно, что бренд-менеджеры все чаще полагаются на стимулирование сбыта, особенно когда показатели продаж отстают от плана. Меры по стимулированию сбыта работают, и работают хорошо, они сказываются на продажах быстрее и более ощутимо, чем реклама. Соотношение между рекламой и стимулированием сбыта сейчас, по-видимому, составляет 30 к 70, в то время как раньше картина была обратной.

Рост стимулирования сбыта отражает то обстоятельство, что высшим приоритетом для компаний стали текущие продажи, а не долгосрочное создание бренда. Это скорее возврат к транзакционному маркетингу, чем развитие маркетинга отношений.

Стимулирование сбыта может быть адресовано предприятиям розничной торговли, покупателям и продавцам. Стимулы для магазинов — это, например, снижение цен, скидки за рекламу и выставление товаров на витрине, а также бесплатные товары. На покупателей великолепно действуют купоны, специальные цены, скидки за покупку определенного количества товара, розыгрыши призов, премии для постоянных клиентов, демонстрации продуктов и гарантии. Для продавцов устраивается соревнование, по итогам которого награждаются работники, показавшие лучшие результаты.

Поскольку инструменты стимулирования сбыта весьма разнообразны, их использование требует опыта. В некоторых крупных компаниях есть особые специалисты по стимулированию сбыта, которые могут консультировать бренд-менеджеров. Другой вариант — обратиться в агентство по стимулированию сбыта. Главное, что здесь нужно, — это, применяя рекомендованные инструменты, фиксировать и анализировать полученные результаты, чтобы постоянно совершенствоваться в стимулировании сбыта.

Хотя стимулирование сбыта в большинстве случаев увеличивает объем продаж, компании обычно теряют на нем деньги, а не зарабатывают. Один аналитик, исследовавший ряд компаний по стимулированию сбыта, установил, что лишь 17% из них принесли прибыль. Во всех этих случаях стимулирование сбыта принесло компаниям новых покупателей, которые получили образцы товара и, опробовав новый бренд, решили на него

перейти. Но многие акции привлекают только покупателей, переключающихся с одного бренда на другой в поисках более низкой цены, — они, естественно, отказываются от товара после окончания его распродажи и начала распродажи чего-то другого. А покупатели, определенно предпочитающие другие бренды, остаются в стороне от всей этой суеты — скидки и подарки их не соблазняют.

Таким образом, кампании по стимулированию сбыта плохо работают на рынках с большим количеством похожих брендов. Они привлекают главным образом непостоянных покупателей, гонящихся за низкими ценами или подарками и не приверженных какой-либо одной торговой марке. Лучше использовать стимулирование сбыта там, где каждый бренд существенно отличается от других и покупатели могут обнаружить, что ваш продукт, обладающий такими-то особенностями, нравится им больше, чем тот, что они покупали прежде.

Стимулирование сбыта чаще используется для сравнительно слабых брендов, чем для более сильных. У начинающих компаний мало средств на рекламу, а с помощью стимулирования сбыта они могут без больших издержек добиться того, что люди хотя бы попробуют их продукт.

В целом акции по стимулированию сбыта лучше проводить лишь изредка. Бесконечные призы, подарки, купоны могут обесценить бренд в глазах покупателей и привести к тому, что клиент, собравшийся купить товар, отложит покупку до следующей акции.

Однако компаниям приходится устраивать распродажи чаще, чем они хотели бы, так как на них оказывают давление торговые фирмы. Магазины соглашаются принять товар лишь при условии предоставления им скидок и уступок, они могут потребовать также скидок или подарков для покупателей. У многих компаний нет иного выбора, кроме как согласиться.

Отдавайте предпочтение тем кампаниям по стимулированию сбыта, которые сочетаются с имиджем вашей торговой марки и способствуют его укреплению, а также повышают ценность вашего предложения. Попробуйте соединить стимулирование сбыта с рекламой. Реклама объясняет потребителю, почему ему

следует купить данный товар, а специальная акция побуждает его сделать это немедленно. Реклама и стимулирование сбыта вместе образуют весьма мощную комбинацию.

## Стратегии развития

Компании мало быть прибыльной — она должна развиваться. В действительности компания, которая не развивается, недолго будет оставаться прибыльной. Неизменные клиенты, продукты и рынки — верный путь к катастрофе.

Инвесторы желают видеть рост выручки, работники заинтересованы в возможностях для карьерного роста, а дистрибьюторы стремятся сотрудничать с растущей компанией. Рост дает силы. Кто-то сказал: «Если будешь стоять на месте, тебя подстрелят».

Руководители плохо развивающихся компаний нередко ссылаются на отсутствие возможностей для роста, связанное со зрелостью рынка. На самом деле они лишь демонстрируют отсутствие воображения. Ларри Боссиди, генеральный директор Honeywell, как-то заметил: «Нет такой вещи, как зрелый рынок. Есть потребность в зрелых руководителях, умеющих найти пути для развития. <...> Развитие — это образ мыслей». Если автомобильный рынок был зрелым, как получилось, что мини-фургоны Chrysler обеспечили компании бешеный рост продаж? Если черная металлургия — зрелая отрасль, то откуда берется феномен Nucor? Если согласиться с мнением Sears о том, что рост розничной торговли прекратился, чем объяснить успех Wal-Mart или Home Depot?

Известно несколько путей развития, испытанных разными компаниями: *снижение расходов и цен, активное повышение цен, выход на внешние рынки, поглощение других компаний и выпуск новых продуктов*. С каждым из этих путей связаны свои проблемы. В ответ на снижение цен конкуренты обычно делают то же самое и нейтрализуют эффект. Повышение цен затруднено

в пору экономического застоя. Большинство международных рынков сегодня либо отличаются высоким уровнем конкуренции, либо закрыты. Поглощение других компаний является весьма дорогостоящим и не всегда прибыльным делом. Среди новых продуктов лишь немногие имеют успех.

Но маркетологи редко понимают, что рынок, охваченных полностью, практически не существует. *Всякий рынок состоит из сегментов и ниш*. Компания American Express признала это обстоятельство, выпустив для разных категорий своих клиентов «корпоративную», «золотую» и «платиновую» карты. Вот четыре возможных варианта роста за счет охвата дополнительных сегментов:

1. *Выход в смежные сегменты*. Первый успех компании Nike был связан с кроссовками для профессиональных бегунов. Затем она стала производить спортивную обувь для игры в баскетбол, теннис и футбол, а еще через некоторое время — для занятий аэробикой.
2. *Более тонкое разграничение сегментов*. Nike обнаружила, что рынок обуви для игры в баскетбол может быть разделен на несколько сегментов: для много бегающих игроков, для высоко прыгающих и т. д.
3. *Освоение новых сегментов (категорий)*. Nike перешла к торговле разнообразной спортивной одеждой.
4. *Перестройка всего рынка*. Конкурент Nike — компания Reebok — заново сегментировала рынок спортивной обуви, выпустив стильную обувь для активного отдыха, которую можно было использовать в повседневной жизни людям, не занимающимся специально спортом.

Еще одна возможность состоит в переопределении рынка, на котором работает компания. Джек Уэлч из General Electric говорил сотрудникам: «Переопределите свой рынок так, чтобы ваша нынешняя доля на этом рынке составляла менее 10%». Т. е. нужно перестать считать, что компания владеет 50% своего рынка, и рассматривать ее как участника рынка, на котором ей не принадлежит и 10%. Например:

- Компания Nike сейчас определяет себя как участника спортивного рынка, а не рынка обуви и одежды. Она планирует заняться продажей спортивного оборудования и даже предоставлением профессиональных услуг, например, по управлению карьерой спортсменов.
- Покойный Роберто Гисуэта говорил работникам компании Coca-Cola, владевшей тогда 35% рынка безалкогольных прохладительных напитков, что доля компании в общем рынке напитков составляет всего 3% и должна быть увеличена.
- Компания Armstrong World Industries, Inc., первоначально специализировавшаяся на напольных покрытиях, впоследствии занялась также материалами для покрытия потолков, а затем и стен.
- Руководство Citicorp до определенного момента считало, что компания удерживает существенную долю банковского рынка, но затем признало, что доля Citicorp на рынке финансовых услуг в целом (включающем многое помимо банков) очень невелика.
- Компания AT&T перестала рассматривать себя как специализированного оператора междугородней и международной телефонии и начала предоставлять другие услуги связи, включая речевую почту, передачу по телефонным линиям изображений, текста и данных, кабельное телевидение, сотовую связь и подключение к Интернету.
- Тасо Bell перешла от фирменных ресторанов быстрого обслуживания к «повсеместному общественному питанию», система которого включает киоски, круглосуточные магазины, закулочные в аэропортах и университетах.

При поиске возможностей для роста стоит опираться на следующую схему:

- *Продавать больше существующих продуктов уже имеющимся покупателям.* Стимулируйте покупателей к потреблению вашей продукции в большем количестве или к более частому ее потреблению.

- *Продавать имеющимся покупателям дополнительные товары.* Определите, что еще может понадобиться вашим покупателям.
- *Продавать больше существующих продуктов новым покупателям.* Выходите со своими продуктами в новые регионы или рыночные сегменты.
- *Продавать новые продукты новым покупателям.* Приобретайте или создавайте новые предприятия, ориентированные на новые рынки.

Для роста компании необходимо развивать у ее персонала и партнеров соответствующий образ мышления. Постарайтесь выявить потребности, которые на данный момент не удовлетворяются. Начните анализ не с существующей продукции и специализации компании (от внутреннего к внешнему), а с существующих потребностей нынешних и новых клиентов (от внешнего к внутреннему). Определите, в чем нуждаются конечные пользователи, затем — что необходимо вашему непосредственному клиенту, а после этого определите, удовлетворение каких из этих потребностей способно принести вам прибыль.

В своей книге «Кризис роста и как его избежать» Адриан Сливотски и Ричард Уайз выдвинули предположение о том, что компании располагают «скрытыми активами», которые могли бы использовать на своих нынешних рынках для удовлетворения потребностей «более высокого порядка». «У большинства руководителей, — пишут авторы, — не один год ушел на то, чтобы понять, как расширить деятельность компании за счет продукции, заводов, производственных мощностей и оборотного капитала. Они тратили бы куда меньше времени, если бы вместо этого обдумывали использование скрытых активов — отношений, позиции на рынке, сетей и информационных ресурсов — для создания потребительской ценности и обеспечения роста в интересах инвесторов»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Slywotzky, Adrian J., Wise, Richard. The Growth Crisis — and How to Escape It. //Harvard Business Review, July 2002. Pp. 73–83.

## Стратегия

Стратегия — это клей, призванный соединить отдельные элементы вашего предложения ценности для целевого рынка в единое целое, гармоничное и неповторимое. Брюс Хендерсон, основатель консалтинговой группы VCG, предупреждал: «Если у бизнеса нет уникального преимущества перед конкурентами, ему незачем существовать».

Стратегия, совпадающая со стратегией конкурентов, — не стратегия; отличающаяся от нее, но легко поддающаяся копированию, — слабая стратегия. Сильная и устойчивая стратегия должна быть уникальной и трудновоспроизводимой.

Майкл Портер из Гарварда провел четкое различие между эффективной работой и стратегическим позиционированием<sup>1</sup>. Слишком часто руководители компаний думают, что стремление добиться высокой эффективности работы — это уже стратегия. Они усердно разрабатывают схемы «бенчмаркинга» (т. е. нахождения среди родственных предприятий эталона и оценки по этому эталону собственных достижений), стараясь обогнать конкурентов. Но конкуренты бегут по той же дорожке, а значит, могут нагнать компанию. На самом деле ей нужно бежать по другой дорожке. Этого добиваются компании, ориентирующиеся на четко очерченную группу клиентов и потребностей и предлагающие для них набор преимуществ, которого нет больше ни у кого, — в таких случаях действительно можно говорить о стратегии.

Вот три примера компаний, имеющих отличительную стратегию.

- Работа Southwest Airlines, самой прибыльной авиакомпании в США, по целому ряду параметров отличается от работы других авиакомпаний. Это компания ориентируется на бережливых пассажиров, летающих на небольшие расстояния. Она выполняет главным образом прямые

рейсы, не проходящие через крупные узловые аэропорты, и использует только самолеты Boeing 737, благодаря чему уменьшаются расходы на запчасти и на обучение команды пилотов. Лететь можно только в эконом-классе, причем билеты продаются без мест; еда на борту не подается; багаж всегда летит тем же рейсом. Есть и другие особенности, а общий результат таков: самолет Southwest может взлететь уже через 20 минут после приземления, в то время как средний показатель по отрасли — час. Поскольку самолеты компании дольше находятся в воздухе, они обеспечивают более высокую рентабельность инвестиций.

- Компания IKEA, крупнейший в мире розничный торговец мебелью, находит дешевую недвижимость в крупном городе и строит там гигантский магазин с рестораном и детской игровой комнатой. Она продает по низким ценам высококачественную мебель, которую покупатели самостоятельно доставляют к себе домой и самостоятельно собирают, поддерживает различные программы, для участников которых цены еще ниже, — можно насчитать десятки способов, помогающих ей оставаться единственной в своем роде.
- Компания Harley Davidson не просто продает мотоциклы, а дает покупателю возможность присоединиться к сообществу с определенным стилем жизни, члены которого вместе путешествуют, проводят гонки, носят кожаные куртки и другую одежду с символикой Harley Davidson, пользуются часами и ручками с этой символикой, посещают «свои» рестораны.

Уникальная стратегия означает, что компания: 1) отчетливо определила свой целевой рынок и его потребности; 2) создала уникальное и выигрышное предложение ценности для этого рынка; 3) построила собственную партнерскую сеть для поставки своего предложения ценности на целевой рынок. Нирмалья Кумар называет это «трем V»: цель ценности, предложение ценности и сеть ценности (value target, value proposition, value network). Такие компании нелегко скопировать, потому что их бизнес-процессы и приемы работы уникальны.

<sup>1</sup> См. Porter, Michael E. What Is Strategy? //Harvard Business Review, November-December 1996. Pp. 61–78.

Компании, сумевшие сделать свой бизнес уникальным, получают возможность нести меньшие расходы, устанавливать более высокие цены или и то, и другое. В то время как конкуренты становятся все более и более похожими друг на друга и вынуждены соперничать в ценах, стратегически позиционированные компании остаются в стороне от битвы — они маршируют под бой другого барабана.

Таким образом, нельзя считать, что у компании есть стратегия, если она просто вышла в Интернет, отдала какие-то процессы на аутсорсинг, провела реструктуризацию или внедрила автоматизированную систему управления взаимоотношениями с клиентами. Все эти начинания можно легко скопировать, они не определяют образа действий, позволяющего выстроить устойчивую стратегию.

Одно из лучших правил для разработки стратегии — это стараться определить, что нравится вашим целевым клиентам, а что нет, и того, что они любят, делать как можно больше, а того, что не любят, — как можно меньше. Следовательно, нужно проводить время на рынке и наблюдать за ним, подмечая важные тенденции. Как утверждали Эл Райс и Джек Траут, «стратегия должна возникать в болоте рынка, а не в стерильной башне из слоновой кости».

Необходимо, чтобы стратегия представляла собой некое уникальное соединение основных характеристик, дизайна, качества, обслуживания и стоимости. Преуспеть в создании завидной стратегии значит обеспечить себе выигрышную рыночную позицию, которую конкуренты смогли бы занять лишь спустя долгое время и с неоправданно высокими затратами.

Что такое плохая стратегия? Мы узнаем это, когда увидим ее.

*Стратегия вчерашнего дня.* Компании Sears и General Motors, например, склонны реагировать не на нынешние, а на вчерашние запросы рынка. Как говорил знаменитый изобретатель Чарльз Кеттеринг, «нельзя получить лучшее завтра, если все время думать о вчерашнем дне». Беда очень многих компаний — закоснелые стратегии, от которых сложно отступить. Ди Хок, основатель и бывший глава ассоциации Visa, как-то сказал:

«Проблема всегда не в том, чтобы впустить в голову новые творческие мысли, а в том, чтобы выгнать старые».

*Протекционизм.* Американские предприятия черной металлургии не выработали себе стратегии, потому что тратят слишком много времени, добиваясь поддержки со стороны правительства. Протекционизм — верный путь к неудаче в бизнесе.

*Маркетинговые войны.* Ценовые войны и взаимное разрушение указывают скорее на отсутствие стратегии, чем на ее наличие.

*Чрезмерное фокусирование на проблемах.* Питер Друкер предостерегает от того, чтобы «корить проблемы, держа возможности на голодном пайке».

*Отсутствие ясных целей.* Компании часто терпят неудачу в формулировании задач или их ранжировании по приоритету. Как сказал однажды президент компании Armstrong's Lock & Supply Вири Маллинс, «если не знаешь, куда идешь, попасть туда очень тяжело». Мне очень хочется посоветовать компаниям делать то, что стратегически правильно, а не то, что дает немедленную выгоду.

*Излишнее увлечение поглощениями.* Компании, основывающие свои планы расширения на приобретении других предприятий, а не на инновациях, всегда подозрительны. Половину того, что они поглотят, им наверняка не удастся переварить.

*Половинчатая стратегия.* Что случится с тем, кто остановится на полдороге? Его задавят.

*Представление о том, что не надо чинить вещь, пока она не сломана.* Это одно из самых худших правил менеджмента. «В экономике завтрашнего дня то, что не сломано, стоит сломать самому, потому что все равно это вскоре произойдет» (Уэйн Каллоуэй, президент компании PepsiCo).

Печально, что большинство компаний богаты тактикой и бедны стратегией, ведь именно стратегия предопределяет успех. Сунь-цзы в своем трактате «Искусство войны» еще IV в. до н. э. писал: «Все люди знают ту форму, посредством которой я победил, но не знают той формы, посредством которой я организовал победу»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Перевод Н. И. Конрада.

## Телемаркетинг и контакт-центры

Если правильно использовать телефон для взаимодействия с клиентами, это может принести большую пользу. Так вам удастся больше узнать о каждом клиенте и реально повысить качество обслуживания. Грамотные специалисты по телемаркетингу способны, беседуя по телефону, извлекать из разговоров новые идеи, проводить исследования рынка и даже продавать сопутствующие товары в дополнение к основному заказу.

В компании Lands' End телефонное обслуживание организовано правильно. Около 85% заказов поступает в нее по телефону. Новые операторы, прежде чем приступить к работе, проходят 75-часовой курс подготовки. Клиенты могут звонить в компанию в любое время дня и ночи, причем в 90% случаев оператор отвечает в течение десяти секунд. Если все линии в контакт-центре заняты, звонок перенаправляется резервному оператору, дежурящему дома. А посетителю веб-сайта Lands' End, чтобы связаться с живым оператором, достаточно щелкнуть по значку в окне браузера.

Увы, далеко не во всех компаниях дело обстоит подобным образом. Многие из них дошли в автоматизации своей телефонной службы до полного устранения людей. Человек звонит в такую службу и слышит синтезированный голос, предлагающий девять вариантов выбора, затем еще пять вариантов, затем еще три. В других случаях телефон оказывается занят (потому что компания решила сэкономить на входящих линиях) или приходится очень долго ждать ответа, а когда вы наконец слышите человеческий голос, он часто звучит устало, отрывисто-грубо или так, как будто его обладателю ужасно надоело принимать звонки.

В одной авиакомпании дошли до того, что клиентов разъединяют после 59 минут ожидания — все потому, что менеджеру платят в зависимости от среднего времени, необходимого на обработку звонка. Попробуйте представить себе, что ждете 59 минут, а потом вас разъединяют, и вы легко поймете, какие чувства возникают у клиентов по отношению к этой компании.

Впрочем, вопрос о том, сколько времени допустимо тратить на излишне разговорчивого клиента, вполне правомерен. Во многих компаниях сотрудников службы телемаркетинга обучают специальным приемам, позволяющим вежливо закончить затянувшийся разговор. Но все-таки главная цель — ответить удовлетворительно, а не ответить быстро.

Целесообразно вести мониторинг работы операторов, предварительно оповестив их об этом. Мониторинг поможет обеспечить вежливое обращение с клиентами и распространение лучшего опыта проведения телефонных разговоров. Кроме того, некоторые компании предлагают своим высшим руководителям какое-то время посидеть на месте операторов, чтобы прочувствовать возможности и проблемы телемаркетинга.

В будущем телемаркетинг должен перейти от одностороннего обзвона с целью однократных продаж к усилиям по построению стабильных взаимоотношений; полное отсутствие знаний о потенциальных клиентах уйдет в прошлое, и предложения станут более адресными и осмысленными.

## Тенденции в маркетинговом мышлении и практике

Вот перечень основных маркетинговых тенденций, которые я наблюдаю:

- От схемы «сделать и продать» к схеме «почувствовать и откликнуться». Компания будет работать эффективнее, если видеть главную задачу маркетинга в том, чтобы

научиться хорошо понимать нужды клиентов, а не в том, чтобы половчее сбыть продукцию.

- *От ориентации на привлечение клиентов к ориентации на их удержание.* Компаниям следует обращать больше внимания на обслуживание и удовлетворение имеющихся клиентов, прежде чем пускаться в бесконечный поиск новых. Компании должны переходить от транзакционного маркетинга к маркетингу отношений.
- *От погони за долей рынка к погоне за долей в бюджете клиентов.* Наилучший способ увеличить свою долю рынка заключается в том, чтобы увеличить свою долю в бюджете клиентов, т. е. найти больше товаров и услуг, которые можно будет продать тем же клиентам.
- *От маркетингового монолога к диалогу с клиентом.* Вы сможете наладить более тесные взаимоотношения с клиентами, если станете выслушивать их и разговаривать с ними, не ограничиваясь односторонними посланиями.
- *От массового маркетинга к индивидуализированному.* Массовый рынок расщепляется на мини-рынки, и ваша компания сейчас получила возможность вести особый маркетинг для каждого клиента.
- *От владения физическими активами к владению брендами.* Многие компании начинают отдавать предпочтение собственным брендам, а не собственным фабрикам. Сокращая объем имеющихся у них материальных ценностей и отдавая производство на субподряд, они рассчитывают повысить свою прибыльность.
- *От работы на торговых площадках к работе в киберпространстве.* Дальновидные компании, не отказываясь от традиционных схем ведения бизнеса, активно осваивают Интернет. Они используют Всемирную сеть для закупок, продаж, поиска работников, обучения, обмена и распространения информации.
- *От одноканального маркетинга к многоканальному.* Компании отказались от идеи охватить и обслужить всех кли-

ентов с помощью какого-то одного канала. Теперь клиенты могут выбрать предпочтительный для них канал для доступа к товарам и услугам компании.

- *От ориентации на продукт к ориентации на клиента.* Если компания перестает фокусироваться на своей продукции и начинает фокусироваться на клиентах, это верный признак зрелости маркетинга.

Влияние перечисленных тенденций будет различным в зависимости от отрасли, компании и периода времени. Ваша компания должна определить, где она находится с точки зрения каждой из этих тенденций.

## Технологии

Каждая новая технология — сила созидательная и вместе с тем разрушительная. У вашей компании куда больше шансов погибнуть под ударами новой технологии, чем в результате действий нынешних конкурентов. Мастеров, выпускавших конные экипажи, вынудили уйти с рынка не более совершенные кареты, в которые впрягалась лошадь, а самоходные коляски. Транзисторы подорвали производство электронных ламп, ксерокопирование — производство копировальной бумаги, сейчас цифровые фотокамеры подрывают производство фотопленки.

Новая технология может также изменить социальные отношения и стиль жизни. Контрацептивные таблетки, например, привели к увеличению числа небольших семей с работающими женами и более высоким уровнем дохода; как следствие, возросли вложения в путешествия во время отпусков, в товары длительного пользования и предметы роскоши.

Хочется надеяться, что польза, которую принесут новые технологии, окупит затраты на них. Но избегайте внедрения новых технологий в старой организации — в результате организация останется старой, только сделается более дорогой.

## Торговый персонал

Около 11% экономически активного населения США, или 18 млн человек, занято в торговле. Развитие Интернета и других методов прямого маркетинга, наряду с высокими затратами на продажу через магазины, заставляет компании пересматривать численность и задачи своего торгового персонала.

Нужны ли продавцы? По мнению Питера Друкера, «люди слишком дороги, чтобы использовать их для продаж. В общем и целом, нам больше нельзя продавать — мы должны вести маркетинг, т. е. вызывать у потенциальных потребителей желание купить, которое сможем затем удовлетворить, особо не занимаясь продажами».

Компании не всегда нуждаются в собственном торговом персонале. Около 50% компаний заключают контракты с независимыми продавцами — представителями производителя, торговыми агентами и т. п. Во многих случаях это делается, чтобы охватить больше периферийных территориальных рынков и рыночных сегментов.

Нанимая продавцов, вы должны брать только людей, по-настоящему увлеченных вашей компанией и ее продуктами. Искренний интерес практически невозможно подделать. Не исключено, что люди, которые пытались продавать, но потерпели неудачу, подойдут вам больше тех, которые никогда ничего не продавали. И еще одно: не стоит принимать на работу продавца, которого вам не было бы приятно пригласить к себе домой на ужин.

Решая, сколько платить продавцам, помните, что низкооплачиваемые продавцы дороги, а высокооплачиваемые — дешевы. Лучшие продавцы в компании часто продают в пять раз больше, чем средние, но не получают за это впятеро больше.

Торговых агентов нужно настраивать на работу подобно тому, как тренер и капитан команды настраивают на игру футболистов в раздевалке. Настоящий талант руководителя проявляется в умении мотивировать любого продавца, а не только «звезду».

Остерегайтесь продавцов, которые считают, что любая продажа хороша независимо от ее прибыльности. Привязывайте вознаграждение к прибыли, а не к выручке. Каждый продавец должен видеть себя управляющим неким центром создания прибыли, а не центром продаж, и схема оплаты должна быть построена соответствующим образом.

Помимо прибыли, приносимой продавцом, об эффективности его работы можно судить по: *среднему числу звонков клиентам в день; средней продолжительности разговора; средней стоимости одного звонка и средней выручке от него; проценту успешных звонков (количеству заказов на сто разговоров); числу приобретенных и потерянных клиентов за определенный период продаж.* Сравнивая эти показатели продавца со средними по компании, вы легко поймете, хорошо или плохо он работает.

Низкую эффективность продаж часто оправдывают ссылкой на зрелость рынка. Но прибегать к такому объяснению значит расписываться в собственной некомпетентности. Вполне возможно, что в зрелой отрасли делать деньги окажется даже легче, чем в сфере высоких технологий.

Самое трудное для продавца — сказать клиенту, что продукция конкурента лучше. Компания IBM предполагает, что ее партнеры всегда будут рекомендовать заказчику оборудование, наилучшим образом отвечающее его задачам, даже если это оборудование конкурента. Действуя таким образом, продавец приобретет уважение заказчиков и упрочит свой бизнес, что в конечном счете поможет росту продаж оборудования IBM.

Роль маркетинга заключается в поддержке продаж следующими способами:

- размещение рекламы и приобретение списков потенциальных клиентов;
- подготовка профилей наиболее перспективных потенциальных клиентов, чтобы продавцы знали, кому стоит звонить, а кому нет;
- описание рациональных соображений и эмоциональных факторов, влияющих на принятие решения о покупке;

## 190 Маркетинг от А до Я

- описание конкурентов, сильных и слабых сторон их предложений в сравнении с собственными предложениями компании;
- написание и распространение историй успешных продаж, которые затем используются при обучении продавцов.
- подготовка и распространение среди потенциальных клиентов информационных материалов (рекламных листов, брошюр и т. д.), привлекающих внимание к продуктам компании и делающих продавца более желанным гостем;
- использование рекламы и телемаркетинга для выявления и оценки направлений, которые можно передать для дальнейшей разработки своему торговому персоналу.

Компании, заинтересованные в повышении эффективности труда своих торговых агентов, предоставляют им необходимую офисную технику (компьютеры, мобильные телефоны, факсы, копиры), а также специализированное программное обеспечение. Пользуясь всем этим, торговый агент может проанализировать информацию о клиенте перед тем, как нанести ему визит, ответить на его вопросы во время визита и записать важные факты после визита. Он получает мгновенный доступ к любой информации, способной помочь ему в работе, такой как технические описания продукции, данные о расценках, история взаимоотношений с данным клиентом, предпочтительные условия оплаты и т. п. Когда продавец в итоге заключает сделку, «тревоги продавца заканчиваются, и начинаются тревоги покупателя» (Теодор Левитт).

## Удовлетворенность клиента

Компании часто не придают особого значения удовлетворенности клиентов, обращая больше внимания на свой удельный вес в обороте рынка. Это ошибка. Доля рынка — показатель былых успехов, а степень удовлетворенности клиентов позволяет заглянуть в будущее. Если она начала снижаться, значит доля рынка тоже вскоре упадет.

Таким образом, компаниям следует регулярно оценивать степень удовлетворенности клиентов и принимать меры по ее повышению. Чем клиенты довольнее, тем прочнее и устойчивее их связь с компанией. Насколько важна лояльность клиентов? Вот четыре факта<sup>1</sup>.

1. На привлечение новых клиентов может потребоваться в 5–10 раз больше средств, чем на удовлетворение и удержание существующих.
2. Средняя компания теряет за год 10–30% своих клиентов.
3. Пятипроцентное снижение уровня оттока клиентов способно повысить доходы предприятия на 25–85% (в зависимости от отрасли).
4. Прибыльность клиента имеет тенденцию к возрастанию с увеличением продолжительности его сотрудничества с компанией.

Одна компания бахвалилась тем, что 80% ее клиентов удовлетворены или весьма удовлетворены. Это выглядело замечательно, пока не выяснилось, что главный конкурент компании

<sup>1</sup> См. Reichheld, Frederick. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

добился уровня удовлетворенности 90% и, хуже того, собирается довести его до 95%.

Компаниям, сумевшим обеспечить высокую удовлетворенность клиентов, стоит пропагандировать этот факт. Так, информационное агентство J. D. Power в течение нескольких лет помещало автомобиль Honda Accord на первое место в своем рейтинге удовлетворенности клиентов, что способствовало дальнейшему росту продаж машины. Компания Dell, которая благодаря своей системе технического обслуживания достигла высочайших показателей удовлетворенности клиентов, объявила об этом в своей рекламе, чтобы уверить клиентов в безопасности заочного заказа компьютера Dell.

Во многих рекламных текстах подчеркивается то значение, которое компания придает повышению удовлетворенности клиентов. Так, Honda заявляет: «Наши клиенты потому так довольны нами, что мы никогда не довольны собой». Сеть медицинского страхования Signa провозгласила: «Мы никогда не будем полностью удовлетворены, пока не удовлетворим на 100% и вас тоже». Но не заходите слишком далеко. Несколько лет назад гостиничная сеть Holiday Inn начала кампанию под девизом «Никаких неожиданностей». Однако жалоб от постояльцев было так много, что девиз стал предметом насмешек, и Holiday Inn быстро его сняла.

Удовлетворенность — необходимое, но не достаточное условие удержания клиентов. На рынках с высоким уровнем конкуренции ее может оказаться мало. Компании регулярно теряют определенный процент удовлетворенных клиентов, а значит, должны стараться уменьшить их отток. И даже если клиенты остаются, это еще не повод успокоиться: подчас они не уходят просто в силу привычки или из-за отсутствия альтернативных предложений. Необходимо добиваться высокого уровня лояльности клиентов. Известно, что лояльный покупатель товаров массового потребления обычно приносит компании на 7–10% больше, чем покупатель, не имеющий явных предпочтений.

Таким образом, компания должна нацелиться на то, чтобы радовать, а не просто удовлетворять клиентов. Лидеры рынка стремятся превзойти ожидания своих клиентов и доставить им

истинное удовольствие. Но всякий приятный сюрприз тут же становится нормой и перестает быть сюрпризом — его начинают ожидать. Сколько же еще дополнительных радостей компания сможет изобрести для своих донельзя избалованных клиентов? Очень интересный вопрос!

## Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)

Сегодня все говорят об автоматизированных системах *управления взаимоотношениями с клиентами* (customer relationship management, CRM) как о некой новой панацее. Тем не менее, пока мы не определим, что же представляет собой это управление, термин будет лишен смысла. Одни определяют CRM как использование информационных технологий для того, чтобы больше узнать о клиентах и получить возможность индивидуально реагировать на их запросы. Другие рассматривают CRM не в технологическом, а в гуманитарном аспекте, как внимательное и чуткое отношение к клиенту. А какой-то циник сказал, что CRM — это дорогостоящий способ узнать то, что и так станет понятно, если пять минут поболтать с клиентом.

Практическое применение CRM в маркетинге требует приобретения программных и аппаратных средств, которые обеспечат сбор подробной информации об отдельных клиентах. Полученные данные будут полезны для более точного определения целевого рынка. Изучая предыдущие покупки, сделанные клиентом, его демографические и психометрические характеристики, можно точнее определить, что способно его заинтересовать. Соответственно, компания направит то или иное конкретное предложение только тем клиентам, которые с большой вероятностью им заинтересуются и будут готовы приобрести предлагаемый товар, что позволит существенно сократить почтовые

и контактные издержки, характерные для массового маркетинга. Надлежащее использование информации поможет компании существенно улучшить работу по привлечению потребителей, перекрестные продажи и апселлинг.

Впрочем, в реальности все оказывается не так уж и просто. Крупные фирмы порой тратят по пять-десять миллионов долларов на CRM-системы и получают при этом совершенно неудовлетворительные результаты. Менее 30% компаний, внедривших CRM, сообщают, что им удалось окупить сделанные вложения в соответствии с первоначальными ожиданиями. При этом неудачи вызваны по большей части не недостатками программного обеспечения (на них приходится лишь 2% всех случаев), а другими причинами. Статистика такова: организационные преобразования — 29%, политика/инерция компании — 22%, непонимание принципов CRM — 20%, ошибки планирования — 12%, отсутствие опыта использования CRM — 6%, бюджетные проблемы — 4%, проблемы с программным обеспечением — 2%, неправильные рекомендации — 1%, прочее 4%<sup>1</sup>.

Фирмы слишком часто рассматривают эту методику как своего рода чудодейственное средство, помогающее преодолеть вредные привычки. Но в результате внедрения новой технологии старая компания не перестает быть старой — она лишь становится более дорогой. Компаниям следует инвестировать в CRM только после того, как они реорганизуют свою работу, переориентировавшись на клиента. Это обязательное условие полноценного использования CRM.

Фредерик Ньюэлл идет еще дальше, обвиняя CRM в совершенной неадекватности<sup>2</sup>. CRM усаживает в водительское кресло компанию и вручает ей охотничье ружье, в то время как, по мнению Ньюэлла, в этом кресле подобало бы сидеть потребителю. Ему хочется, чтобы компании давали полномочия

<sup>1</sup> См. Forsyth, Richard. Six Major Impediments to Change and How to Overcome Them in CRM. //CRM-Forum, June 11, 2001.

<sup>2</sup> Newell, Frederick. Why CRM Doesn't Work: The Coming Empowerment Revolution in Customer Relationship Management. New York: Bloomberg Press, 2003. (Русский перевод: Ньюэлл, Фредерик. Почему не работают системы CRM (CMR). М.: Добрая книга, 2004.)

клиентам, а не целились в них. Вместо того чтобы рассылать письма с целью продать товар (товарно-ориентированный маркетинг, или маркетинг, ориентированный на продукт), они должны узнать у клиентов, чем те интересуются (и чем не интересуются), какую информацию хотели бы получать, в каких услугах нуждаются, в какой форме, когда и как часто согласны контактировать с компанией. Иными словами, они должны полагаться не на информацию о клиентах, но на информацию *от клиентов*. Такая информация позволит делать осмысленные индивидуальные предложения, экономя при этом деньги компании и время клиентов. Ньюэлл предлагает заменить управление взаимоотношениями с клиентами на *взаимоотношения, управляемые клиентами* (customer management of relationships, CMR).

На мой взгляд, правильная разновидность CRM или CMR станет позитивным фактором для развития компаний и общества в целом. Она сможет *гуманизировать* взаимоотношения, существующие на рынке, и благодаря этому работа рынка улучшится. Потребители при этом также окажутся в выигрыше (см. также *Маркетинг по базам данных*).

## Успехи и неудачи

Пол Гетти, баснословно богатый основатель компании Getty Oil, назвал три секрета своего успеха: «Вставать рано, работать допоздна, найти нефтяное месторождение». Большинству из нас, увы, удастся выполнить только первые две рекомендации.

Ирвинг Берлин, автор песен, жаловался: «Самое трудное в успехе то, что надо оставаться успешным». А Уинстон Черчилль сказал: «Успех никогда не бывает окончательным».

Фактически успех — главная причина неудачи. Пять лет успешной деятельности разрушат любой бизнес. Лью Плетт, бывший руководитель компании Hewlett-Packard, как-то признался: «Главную — и единственную — проблему в бизнесе порождает

сохранение бизнес-модели, которая ранее была успешной, <...> на год дольше, чем следовало бы».

Успех компании в конечном счете зависит от успеха ее клиентов и партнеров. Но компания не должна пытаться угодить всем. Это верный путь к неудаче.

Однако неудачу не следует рассматривать как нечто однозначно плохое. Генри Форд говорил: «Неудача — это только возможность начать все снова и более умно». И добавлял, что не нанял бы человека, у которого в жизни не случалось неудач. Томас Хаксли, английский естествоиспытатель, высказывал ту же мысль: «Есть большое преимущество в том, чтобы испытать по-раньше в жизни несколько неудач».

## **инансовый маркетинг**

Я всегда призывал специалистов по маркетингу научиться финансовому мышлению. Сами по себе они не очень к этому склонны — ведь потому-то они и избрали маркетинг, что люди интересуют их больше, чем цифры.

Тем не менее без финансового мышления маркетологу практически невозможно подняться на высший уровень организации. Ему необходимо разбираться в отчетах о прибылях и убытках, отчетах о движении денежных средств, балансовых отчетах и сметах. Такие понятия, как оборачиваемость активов, рентабельность инвестиций (ROI), рентабельность активов (ROA), движение ликвидности, добавленная стоимость, рыночная капитализация и затраты на капитал, должны стать для него столь же привычными, сколь и продажи, доля рынка или валовая прибыль.

Сегодня компании придают особое значение акционерной стоимости. Генеральный директор не удовлетворится отчетом вице-президента по маркетингу о том, что последние рыночные инициативы привлекли внимание потребителей, увеличили спрос на продукцию компании и позволили удержать старых клиентов. Его интересует влияние маркетинга на ROI и курс акций. Очевидно, специалистам по маркетингу необходимо умение связывать между собой рыночные и финансовые показатели.

Специалисты по снижению корпоративных затрат сегодня внимательно изучают все расходы, относящиеся к маркетингу. Маркетологи должны не только обосновывать каждый пункт своего бюджета, но уметь продемонстрировать влияние любого из них на акционерную стоимость.

Полезно будет учредить в компании должность *маркетингового контролера (или инспектора)*. Это должен быть человек

с опытом финансовой работы, хорошо разбирающийся в бизнес-процессах маркетинга и понимающий, что нужно для их успешного выполнения, знающий, что компании необходимы и реклама, и стимулирование сбыта, и другие рыночные инициативы. Его основной задачей будет обеспечить наилучшее расходование средств.

Финансовую отдачу от маркетинга можно увеличить двумя основными способами:

- Повышение *эффективности маркетинга* путем снижения издержек на различные виды необходимой деятельности компании. Предположим, компании периодически нужны демонстрационные стенды в местах продажи, и она всегда заказывает их в одной и той же фирме. Если бы она рассмотрела предложения конкурентов, то, возможно, получила бы стенды лучшего качества за меньшие деньги. Или, например, компания самостоятельно проводит маркетинговые исследования, которые обходятся ей в определенную сумму, и приходит к выводу о том, что фирма, специализирующаяся на проведении таких исследований, могла бы выполнить эту работу лучше и дешевле. Иногда есть возможность сократить издержки на транспорт и связь, закрыть нерентабельные торговые точки, уменьшить финансирование необоснованно раздутых программ и схем продвижения товаров, перевести работу с рекламными агентствами на оплату по факту.
- Повышение *результативности маркетинга* путем применения более продуктивного сочетания маркетинговых инструментов. Например, компания может повысить результативность своего маркетинга, заменив сравнительно дорогостоящие каналы распределения более дешевыми, переведя часть средств из сферы рекламы в сферу связей с общественностью. Сюда же относится добавление продуктам новых функций или, наоборот, удаление мало востребованных имеющихся функций, переход к более совершенным информационно-коммуникационным технологиям.

Целью маркетинга должна быть максимизация не только продаж, но и прибыли компании в долгосрочной перспективе. Продажи — забота торговых агентов, специалисты же по маркетингу должны в первую очередь думать о прибылях. Покажите мне хорошего специалиста по маркетингу, и я уверен, что это будет человек, прекрасно разбирающийся в финансах.

## Ф окусирование и определение ниши

Мудрые компании всегда фокусируются на главном. Как гласит старая поговорка, за двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь.

Массовый рынок состоит из множества рыночных ниш. Основная проблема работы на массовом рынке заключается в том, что вас неизбежно начнут теснить нишевые игроки, лучше, чем вы, нацеленные на специфические группы потребителей и умеющие эффективнее удовлетворить их запросы. Когда эти потребительские группы уйдут к нишевым конкурентам, ваш массовый рынок станет существенно менее массовым.

Таким образом, вы стоите перед выбором: или быть загнанным в нишу, или самому стать одним из тех, кто «загоняет». Ниши могут таить в себе немало сокровищ. Нишевые клиенты счастливы, что кто-то обращает внимание на их запросы. А если ваша компания сумеет удовлетворить эти запросы, ниша станет вашей. Объемы продаж в узкой нише невелики, но доходность исключительно высока. Конкуренты к вам не явятся, поскольку ниша слишком мала для двух игроков.

Что делает удачливый обитатель ниши затем? Чего ему никак не следует делать, так это выходить на общий рынок. Фактически у него есть три возможности:

1. *Расширить продажу товаров и услуг, оставаясь в той же нише.* USAA, огромная страховая компания, первоначально продавала офицерам вооруженных сил только автомо-

## 200 Маркетинг от А до Я

бильную страховку. Затем она добавила к своему портфелю страхование жизни, кредитные карточки, взаимные фонды и другие финансовые услуги.

2. *Найти в той же нише скрытых или потенциальных клиентов.* Руководители USAA прекрасно понимали, что количество офицеров далеко не бесконечно. Соответственно, в компании было принято решение о расширении целевого рынка за счет всех военнослужащих.
3. *Поискать дополнительные ниши.* Любая ниша может быть разрушена конкурентами или исчезнуть под действием иных факторов. Лучшая защита от уязвимости единственной ниши — наличие двух (или большего числа) ниш. В этом случае компания не только получает высокие прибыли за счет удовлетворения нишевых потребностей, но и объемы продаж у нее большие, поскольку ниш несколько. Прекрасным примером здесь может служить компания Johnson & Johnson, которая, имея очень сильные позиции на нескольких массовых потребительских рынках, одновременно является технологическим или рыночным лидером сотен специализированных B2B-рынков.

Нишевые игроки — не обязательно мелкие компании. Профессор Германн Саймон в своей книге «Скрытые чемпионы»<sup>1</sup> приводит данные о немецких компаниях среднего размера, на которые приходится свыше 50% рынка в определенных глобальных нишах. В их числе — Steiner Optical, владеющая 80% мирового рынка полевых армейских биноклей, Tetra Food, производящая до 80% корма для аквариумных тропических рыбок, Vecher, изготавливающая примерно 50% зонтов увеличенного размера. Эти и другие подобные им компании занимают четко очерченные ниши глобального рынка и, оставаясь достаточно незаметными для широкой публики, получают высокие прибыли.

<sup>1</sup> Simon, Hermann. Die heimlichen Gewinner. München, 1996. (Русский перевод: Саймон, Герман. Скрытые чемпионы: уроки 500 лучших в мире неизвестных компаний. М.: Дело, 2005.)

## Целевые рынки

Эпоха, когда компании нацеливались на массовый рынок, подходит к концу. Кто-то сказал: «Массовый маркетинг — это выставить товар на рынке, а по воскресеньям ходить на мессы и молиться, чтобы кто-нибудь его купил»<sup>1</sup>.

Массовый маркетинг требует создания картины среднестатистического потребителя. Но все среднестатистическое вводит в заблуждение. Если одна ваша нога погружена в кипяток, а другая — в ледяную воду, то в среднем вы стоите в воде комфортной температуры. Если вы нацеливаетесь на среднее, то проиграете.

В наши дни многие компании стараются продать товары и услуги на «рынке малого бизнеса». Для этого они обращаются в рекламные агентства, которые разрабатывают для них кампании, адресованные небольшим фирмам, но построенные так же, как кампании для массового рынка. Успеха это, как правило, не приносит. Лучше было бы сфокусироваться на определенной отрасли или специальности и добиться отклика небольших предприятий с помощью человека, имеющего там хорошую репутацию. Например, компания Intuit Inc. продает свои программы для малого бизнеса не напрямую, а платя комиссионные от продаж бухгалтерам, которые рекомендуют эти программы небольшим компаниям — клиентам своих фирм.

Вашей компании не следует работать на том рынке, где она не сможет стать лучшей. Джон Боугл, основатель взаимного фонда Vanguard, сказал: «Мы никогда не хотели стать самыми большими, только самыми лучшими».

<sup>1</sup> В подлиннике игра слов: английские *mass* (массовый) и *mass* (месса) — точные омонимы. — Прим. ред.

Выбирая рынок, помните: легче продавать товары людям с деньгами, чем людям без денег. И постарайтесь продавать пользователям, а не покупателям.

## Цели и задачи

Самая общая цель бизнеса состоит в том, чтобы заработать больше, чем ты истратил. Ваши сегодняшние капиталовложения завтра должны стоить больше, чем они стоят сегодня. В этом случае можно будет говорить об экономической добавленной стоимости (*economic value added, EVA*). Можно задать и другие целевые показатели, но каждый из них должен быть тщательно продуман:

- *Корпоративный рост.* Компании должны расти, но это должен быть прибыльный рост. Многие компании продолжают поглощения или расширение географической зоны своей деятельности, когда уже видно, что рост продаж достигается ценой огромных затрат и, соответственно, ущерба для чистого дохода. Они скорее покупают свой рост, чем зарабатывают его.
- *Доля рынка.* Слишком часто компании пытаются привлечь как можно больше клиентов. Однако увеличение рыночной доли нередко означает увеличение числа ненадежных потребителей. Разумнее было бы сконцентрироваться на воспитании лояльных клиентов, изучении их особенностей и потребностей и определении того, какие еще товары или услуги им могли бы понадобиться.
- *Рентабельность продаж (Return on Sales, ROS).* Некоторые компании сосредотачиваются на том, чтобы поддерживать определенный уровень доходности. Однако этот показатель теряет смысл, если не сопоставить его с коэффициентом оборота активов (т. е. объемом продаж в пересчете на доллар активов).

- *Рост дохода на акцию (Earnings per Share, EPS).* Компании часто задают в планах целевое значение дохода на одну акцию (EPS). Однако EPS не во всех случаях отражает уровень рентабельности капитала, поскольку его можно повышать, выкупая акции, списывая определенные издержки и используя разнообразные творческие методы учета.
- *Репутация.* Компания должна бороться за хорошую репутацию. Главных целей, связанных с репутацией, у нее четыре: 1) стать лучшим поставщиком для клиентов; 2) стать лучшим работодателем для сотрудников; 3) стать лучшим партнером для оптовиков; 4) стать лучшей компанией для инвесторов. Репутация — это капитал, который поможет компании в достижении ее главной цели — заработать больше, чем потратить.

После того, как компания определит свою главную цель (или цели), ей необходимо определиться с конкретными задачами разного уровня: для всего предприятия, для бизнес-единиц и для различных подразделений. Эти задачи ложатся в основу процесса планирования, системы стимулирования и вознаграждения. Питер Друкер, основоположник *управления по целям*, тем не менее, жаловался: «Управление по целям работает, если знать цели. 90% всего времени вы их не знаете».

Бесподобный Йоги Берра предупреждал: «Если не знаешь, куда идешь, скорее всего, попадешь не туда». Но как же это узнать? Ответ Йоги Берра остроумен, но, увы, бесполезен: «Если тебе попадется на дороге (раз) вилка, подбери ее».

Тщательно обдумывайте свои цели и задачи. Например, скорость хороша, только если вы движетесь в нужном направлении. Пилот обращается по переговорному устройству к пассажирам: «У меня две новости: хорошая и плохая. Сначала плохая: мы летим неизвестно куда. Теперь хорошая: мы летим туда очень быстро».

## Цена

Оскар Уайльд увидел главное различие между ценой и ценностью: «Циник — человек, знающий всему цену, но не знающий ценности». Один бизнесмен говорил мне, что ставит себе цель получить за товар больше, чем он стоит.

Как много следует запрашивать за свой товар? Как говорит старая русская поговорка, «на каждом рынке есть два дурака — один просит слишком мало, другой — слишком много»<sup>1</sup>.

Назначение слишком низкой цены гарантирует успех на рынке, но принесет мало дохода. Более того, это привлечет «неправильных» покупателей — таких, которые меняют поставщика, чтобы сэкономить гривенник, — и конкурентов, которые предложат сопоставимую или даже меньшую цену за тот же товар. А сам товар в глазах покупателей превратится в дешевку: в самом деле, тот, кто отдает вещь за бесценок, наверное, знает, что она большего и не заслуживает.

Запрашивая слишком много, можно потерять и сделку, и покупателя. Питер Друкер добавляет: «Преклонение перед высокими ценами всегда создает рынок для конкурентов».

Стандартный подход к установлению цены — определить стоимость и добавить наценку. Но ваша цена не имеет ничего общего с той ценностью товара, которая воспринимается потребителем. В первую очередь она — инструмент, помогающий определить, стоит ли производить товар.

После установления цены не используйте ее для осуществления продаж. Используйте ценность. Как заметил Ли Якокка, «Когда товар правильный, не обязательно быть великим маркетологом». Джефф Безос, в свою очередь, говорит: «Я не расстраиваюсь, когда кто-то предлагает что-то на 5% дешевле. Я беспокоюсь, когда кто-то может предложить что-то лучше».

<sup>1</sup> Американцы уверены в русском происхождении этого афоризма. — Прим. ред.

Насколько же важна цена? Кристофер Фей из Института Джурана сказал: «У более чем 70% обследованных предприятий цена стояла на первом или втором месте среди характеристик, менее всего удовлетворяющих клиентов. Однако нет ни единого случая, когда бы среди покупателей, сменивших поставщика, более 10% мотивировали свое решение ценой!»

Глобализация, гиперконкуренция и Интернет изменяют форму рынков и предприятий. Все эти три силы работают на понижение цен на рынках. Глобализация заставляет компании выставлять свою продукцию на более дешевых рынках и поставлять ее в другие страны по ценам, более низким, чем у местных продавцов. Из-за гиперконкуренции все больше компаний борются за одного и того же клиента, что также ведет к снижению цен. А Интернет позволяет легко сравнить цены и выбрать минимальную. Задача маркетинга перед лицом этих макротенденций заключается в поиске путей, которые бы позволили поддержать цены и рентабельность.

Главные решения — это, по-видимому, улучшение сегментации и брендинга, а также управление взаимоотношениями с потребителями. Соответствующие идеи обсуждаются в других статьях книги.

## Ценность

Работа маркетинга — создавать ценность для потребителя, предоставлять ее потребителю и собирать информацию о ней.

Что такое ценность? Ценность — это в первую очередь правильная комбинация качества, обслуживания и цены для целевого рынка. Луис Дж. Де Роуз, глава компании De Rose and Associate, Inc., говорит: «Ценность — это удовлетворение запросов потребителей при минимально возможной стоимости приобретения, владения и использования».

Майкл Лэннинг считает, что преуспевающие компании — те, которые разрабатывают лучшие предложения ценности,

чем у конкурентов, и лучшие *системы предоставления ценности*. Предложение ценности — это больше, чем позиционирование компании по одному атрибуту. Это обещанная польза от товара в сумме с ее добросовестным предоставлением.

Джек Уэлч так сформулировал задачу, стоящую перед General Electric: «Впереди десятилетие ценности. Если вы не сможете продавать товар с наивысшим качеством по самым низким в мире ценам, вы выйдете из игры».

Компания McDonald's сначала утверждала, что работает в *бизнесе быстрого питания*, позднее — что в *бизнесе быстрого обслуживания*, а сегодня называет свой бизнес *бизнесом ценности*.

Способность компании предоставлять ценность своим клиентам тесно связана с ее способностью удовлетворять сотрудников и других участников бизнеса.

Ценность в конечном итоге зависит от восприятия, а значит, субъективна. Ребенок подошел к трем каменщикам и спросил: «Что вы делаете?» «Я перемешиваю раствор», — ответил первый. «Я помогаю укреплять вон ту стену», — ответил второй. Третий улыбнулся: «Мы строим храм».

Сильные компании предлагают не только *приобретаемую ценность*, но и *ценность использования*. Вы инвестируете \$30 000 в автомобиль и ждете, что дилер поможет вам в обслуживании, ремонте и ответит на массу вопросов. Ryder, компания по прокату грузовиков, бесплатно выдает вместе с арендованным грузовиком руководство по технике погрузки и перевозки товаров. Nestle не только продает детское питание, но и поддерживает службу, отвечающую на вопросы родителей о детском питании, которая работает круглосуточно и без выходных.

Компании озабочены ростом расходов на удовлетворение нужд потребителей. Здесь необходимо проводить различие между расходами, *добавляющими ценность* и *не добавляющими ценности*. Отель может рассмотреть вопрос о том, чтобы перестилать постели в номерах во второй половине дня, что повысит стоимость обслуживания номера на \$2. Предварительно понадобится выяснить, готовы ли клиенты платить за такую услугу \$2.

Если нет, это будет расход, не добавляющий ценности. Если же в каждом номере отеля за дополнительные \$2 появятся утюг и гладильная доска, а гости будут считать, что за такое удобство стоило бы заплатить и \$3, это будет расход, добавляющий ценность.

## Этика маркетинга

Компании нередко стоят перед выбором: прямая дорога и достойное решение или извилистая тропа и подрыв доверия потребителей. Компания Tylenol избрала прямой путь, когда некие злоумышленники занялись подделкой ее таблеток. Она немедленно отозвала соответствующие таблетки со складов и уничтожила весь запас. Intel избрала средний путь: она не решилась заменить микросхему, имевшую второстепенный дефект. Компания Ford в определенных случаях шла извилистым путем, отрицая недостатки своих машин.

Практика бизнеса нередко подвергается критике, поскольку бизнесмены систематически сталкиваются с серьезными этическими дилеммами. Здесь уместно вспомнить классические вопросы Говарда Боуэна о мере ответственности бизнесмена:

Позволительно ли ему вмешиваться в частную жизнь, как делают, к примеру, коммивояжеры? Прибегать к методам, влекущим за собой искусственную рекламную шумиху, лотереи, призы, торговлю на улицах и прочие приемы, мягко говоря, сомнительного вкуса? Применять тактику психологического давления, убеждая людей сделать покупку? Пытаться искусственно ускорить моральное старение товара, постоянно обновляя модели и меняя их стиль? Взывать к низменным побуждениям обывателей, таким как меркантильность, зависть и стремление «не ударить в грязь лицом»?

<sup>1</sup> Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953. P. 215.

Компании, которые пользуются самым большим уважением, строго придерживаются правила служить не только собственным интересам, но и интересам всего общества. Рейтинги таких компаний регулярно составляются независимыми агентствами Reputation Institute и Harris Interactive. В 2001 г. первые пятнадцать мест заняли (в указанном порядке) Johnson & Johnson, Microsoft, Coca-Cola, Intel, 3M, Sony, Hewlett-Packard, FedEx, Maytag, IBM, Disney, General Electric, Dell, Procter & Gamble и United Parcel Service (UPS). Все они известны своей продукцией, высоким уровнем обслуживания и корпоративной филантропией. Безупречная репутация и стопроцентная надежность отражаются и на содержимом их кошельков.

### НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -  
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

# Яркость

Есть две причины включить яркость в список основных понятий маркетинга. Первая, и самая важная, состоит в том, что слово на букву «я» нужно, чтобы содержание книги соответствовало ее названию.

Вторая причина — нельзя быть хорошим маркетологом, не будучи яркой личностью. Яркость — это умение искренне радоваться, вкус к жизни, энтузиазм. Она воплотилась в методах маркетинга, применяемых руководителями некоторых замечательных компаний. Один из них — Ричард Брэнсон, глава Virgin; для него маркетинг — это удовольствие от новых, лучших и более удачных решений для людей в их взаимодействии с повседневными товарами и услугами. Другой такой руководитель — Херб Келлехер, бывший генеральный директор Southwest Airlines; работа на авиакомпанию доставляла ему подлинную радость, и он нанимал только тех людей, которые, как и он, радовались возможности сделать клиентов счастливыми. Нанимайте только ярких маркетологов, полных энергии и любящих жизнь. Остальных отправляйте работать в бухгалтерию.

Котлер Филип

## МАРКЕТИНГ ОТ А ДО Я 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер

Руководитель проекта *М. Шалунова*  
Технический редактор *Н. Лисицына*  
Корректор *В. Муратханов*  
Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Подписано в печать 16.09.2009. Формат 70×100 1/16.  
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.  
Объем 13,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № 7122  
Альпина Паблишерз  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
e-mail: [info@alpinabook.ru](mailto:info@alpinabook.ru)

Отпечатано с готовых файлов заказчика в ОАО «ИПК  
«Ульяновский Дом печати». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14