

Филип Котлер Нэнси Ли

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.

МАРКЕТИНГ

ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Annotation

«Маркетинг для государственных и общественных организаций» – книга-откровение, предназначенная специально для работников государственной сферы. Она содержит десятки историй успеха госорганизаций всех типов и со всего мира. Всемирно известный эксперт Филип Котлер и консультант по социальному маркетингу Нэнси Ли показывают, что маркетинг – это не просто очередная статья расходов и отнюдь не только коммуникации, а целый комплекс мероприятий по повышению уровня жизни граждан. Книга познакомит вас с базовыми устоями маркетинга применительно к государственной сфере, научит применять маркетинговые инструменты с целью обретения поддержки граждан и воздействия на общественное мнение в целом. Конечная цель этих мероприятий, к которой и сводится идея авторов, – это увеличение доходной части бюджета государственной структуры и уменьшение расходной.

- [Филип Котлер, Нэнси Ли](#)
 -
 -
 - [Выражения признательности](#)
 - [Часть I](#)
 - [1. Улучшение работы государственного сектора за счет использования возможностей удовлетворения потребностей граждан](#)
 -
 - [Что хотят получить и что получают граждане от государственных агентств?](#)
 - [Какие инструменты, используемые в частном секторе, могут с успехом использоваться в государственном секторе?](#)
 - [Какую роль может играть маркетинг в улучшении результатов работы государственных агентств?](#)
 - [Двигаемся дальше](#)
 - [2. Маркетинговое мышление](#)
 -
 - [Исходный сюжет: Почтовое ведомство США – движение по пути прогресса](#)
 -
 - [Сегментация и нацеливание](#)
 - [Выявление конкурентов](#)
 - [Использование «4Р» маркетинга-микс](#)
 - [Продукты и услуги](#)
 - [Цена](#)
 - [Место](#)
 - [Продвижение](#)
 - [Мониторинг поведения и удовлетворенности клиентов и проведение корректировок](#)
 - [Маркетинговое мировоззрение](#)
 -
 - [Принцип № 1: сохраняйте фокус на покупателе](#)
 - [Принцип № 2: сегментирование и нацеливание на рынок](#)
 - [Принцип № 3: идентификация конкурентов](#)
 - [Принцип № 4: используйте все «4Р» маркетинга-микс: продукт, цену, место и продвижение](#)
 - [Продукт](#)
 - [Цена](#)
 - [Место](#)
 - [Продвижение](#)
 - [Заключительное слово: «4Р» в сравнении с «4С»](#)
 - [Принцип № 5: контролируйте усилия и делайте корректировки](#)
 - [Двигаемся дальше](#)

○ Часть II

- 3. Разработка и совершенствование общественных программ и услуг
 - Исходный сюжет: революция в школьном питании в Соединенном Королевстве
 - Проблемы
 - Стратегии
 - Вознаграждения
 - Продукт: первая «Р»
 - Уровни продукта
 - Разработка продукта
 - Жизненные циклы продуктов
 - Улучшение продукта
 - Упаковка
 - Резюме
- 4. Задание мотивирующих цен, стимулов и антистимулов
 - Исходный сюжет: пристегнись или заплати штраф
 - Проблемы
 - Стратегии
 - Вознаграждение
 - Вторая «Р»: цена
 - Установление цены на товары, программы и услуги
 - Денежные и неденежные стимулы и антистимулы
 - Денежные стимулы
 - Денежные антистимулы
 - Неденежные стимулы
 - Неденежные антистимулы
 - Решения о выборе стимулов
 - Резюме
- 5. Оптимизация каналов распределения
 - Исходный сюжет: СПИД в Непале – Сарита получает возможность покупать презервативы в любое время и в любом месте
 - Проблемы
 - Стратегии
 - Вознаграждения
 - Третье «Р»: место
 - Решения по каналу распределения
 - Решения о том, где и как граждане смогут получить доступ к вашим программам и услугам
 - Решения о времени предоставления доступа
 - Решения о времени ожидания
 - Решения об окружающей обстановке
 - Критерии решений по каналу
 - Экономическая ценность для государственного агентства
 - Оценка удобства для граждан
 - Определение приоритетности вариантов канала распределения
 - Резюме
- 6. Создание и сохранение желательной идентичности бренда
 - Исходный сюжет: ENERGY STAR – бренд, позиционируемый как способный спасти планету

-
- [Проблемы](#)
- [Стратегии](#)
- [Вознаграждения](#)
- [Брендинг в государственном секторе](#)
 -
 - [Определение брендинга](#)
 - [Элементы бренда](#)
 - [Функция бренда](#)
 - [Создание желательной идентичности бренда](#)
 -
 - [Этап 1: установите цель бренда](#)
 - [Этап 2: идентифицируйте целевые аудитории вашего бренда](#)
 - [Этап 3: опишите желаемую идентичность вашего бренда](#)
 - [Этап 4: сформулируйте обещание бренда](#)
 - [Этап 5: определите позицию бренда относительно позиций его конкурентов](#)
 - [Этап 6: выберите элементы бренда](#)
- [Поддержание желательного имиджа бренда](#)
 -
 - [Разработайте принципы использования элементов бренда](#)
 - [Обеспечьте проверку и управление точками контакта с брендом](#)
 - [Обеспечьте необходимую заметность](#)
 - [Наблюдайте за позицией вашего бренда](#)
 - [Обеспечьте длительное сопровождение бренда](#)
- [Возвращение к жизни, или Повторное изобретение бренда](#)
 -
 - [Возрождение бренда](#)
 - [Повторное изобретение бренда](#)
- [Резюме](#)
- [7. Эффективные коммуникации с ключевыми группами населения](#)
 -
 - [Исходный сюжет: развитие донорства человеческих органов](#)
 - [Проблемы](#)
 - [Стратегии](#)
 -
 - [Целевые аудитории](#)
 - [Послания](#)
 - [Вестники](#)
 - [Каналы коммуникаций](#)
 - [Вознаграждение усилий](#)
 - [Четвертое «Р»: продвижение](#)
 - [Разработка посланий](#)
 -
 - [Что вам хочется, чтобы узнала целевая аудитория?](#)
 - [Во что должна поверить целевая аудитория?](#)
 - [Что вам хочется, чтобы делала целевая аудитория?](#)
 - [Ключевые характеристики эффективных посланий](#)
 -
 - [Простота](#)
 - [Фокус на выгодах граждан](#)
 - [Используйте слова, создающие яркие образы](#)
 -
 - [Сделайте послание простым для запоминания](#)
 - [Обеспечьте соответствие стиля и тона послания вашему бренду.](#)
- [Выбор вестников](#)
 -

- [Вы можете использовать представителя](#)
- [Вы можете быть единственным спонсором](#)
- [Вы можете подключить партнеров](#)
- [Вы можете сами создать персонаж или талисман](#)
- [Выбор каналов коммуникаций](#)
 - [Где появятся послания?](#)
 - [Ключевые факторы успешного отбора каналов коммуникаций](#)
 - [Поддерживайте цели и задачи коммуникаций](#)
 - [Размещайте средства с учетом реального бюджета](#)
 - [Обеспечьте соответствие средств рекламы характеристикам и типам поведения целевой аудитории](#)
 - [Ищите неперегруженные каналы](#)
 - [Старайтесь использовать интегрированный подход](#)
- [Резюме](#)
- [8. Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности клиентов](#)
 - [Исходный сюжет: Управление пожарной охраны города Феникс – «Корпус мира с цистерной воды»\[163\]](#)
 - [Проблемы](#)
 - [Стратегии](#)
 - [Вознаграждение усилий](#)
 - [Обслуживание клиентов в государственном секторе](#)
 - [Выгоды от повышения удовлетворенности клиентов](#)
 - [Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности может увеличить доходы](#)
 - [Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности может помочь получить необходимые средства в будущем](#)
 - [Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности клиентов может поднять уровень операционной эффективности](#)
 - [Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности клиентов может улучшить показатели эффективности работы](#)
 - [Методы поддержки удовлетворенности клиентов](#)
 - [1. Стимулирование работников к улучшению обслуживания](#)
 - [2. Сделайте так, чтобы инфраструктура и системы агентства помогли, а не затрудняли предоставление обслуживания](#)
 - [3. Разрабатывайте или улучшайте системы управления отношениями с клиентами](#)
 - [4. Ищите выгоды от тотального управления качеством](#)
 - [5. Наблюдайте и отслеживайте уровни ожидания и удовлетворенности клиентов](#)
 - [Резюме](#)
- [9. Оказание позитивного влияния на общественное поведение: социальный маркетинг](#)
 - [Исходный сюжет: как Финляндия двигалась «от жира к здоровью»](#)
 - [Проблемы](#)
 - [Стратегии](#)
 - [Вознаграждение усилий](#)
 - [Социальный маркетинг в государственном секторе](#)
 - [Кто занимается социальным маркетингом?](#)
 - [Почему им так трудно заниматься?](#)

- [Принцип № 1: воспользуйтесь преимуществом знания прошлых и нынешних успешных кампаний](#)
- [Принцип № 2: начинайте с целевых рынков, наиболее готовых к действию](#)
- [Принцип № 3: продвигайте простые, выполнимые типы поведения – по одному.](#)
- [Принцип № 4: выявите и удалите препятствия изменению поведения](#)
- [Принцип № 5: обеспечьте реальные выгоды в настоящем](#)
- [Принцип № 6: демонстрируйте издержки альтернативных вариантов поведения](#)
- [Принцип № 7: продвигайте осязаемую цель или услугу, чтобы помочь своим аудиториям осуществлять желательное для вас поведение](#)
- [Принцип № 8: используйте такие неденежные стимулы, как признание и оценка достижений](#)
- [Принцип № 9: добавьте в послание немного юмора](#)
- [Принцип № 10: используйте медиаканалы в точках принятия решений](#)
- [Принцип № 11: добивайтесь обязательств и обещаний](#)
- [Принцип № 12: используйте подсказки для поддержания желательного поведения](#)
- [Возможности применения социального маркетинга «выше по течению»](#)
- [Резюме](#)
- [10. Создание стратегического партнерства](#)
 - [Исходный сюжет: улучшение водоснабжения в Иордании – для людей, силами людей, через партнерство](#)
 - [Проблемы](#)
 - [Стратегии](#)
 - [Вознаграждения](#)
 - [Выгоды стратегического партнерства](#)
 - [Выгоды для всех](#)
 - [Партнерство с компаниями частного сектора](#)
 - [Партнерство на основе стимулирования осведомленности о причинах](#)
 - [Партнерство на основе благотворительного маркетинга](#)
 - [Партнерство на основе программы социального маркетинга корпорации](#)
 - [Партнерство, предусматривающее использование волонтеров корпорации](#)
 - [Корпоративная благотворительность](#)
 - [Формы проявления социальной ответственности бизнеса](#)
 - [Партнерство с некоммерческим сектором](#)
 - [Улучшение программ и услуг](#)
 - [Предоставление талантов](#)
 - [Совместное использование каналов распределения](#)
 - [Стимулирующие причины и изменение поведения населения](#)
 - [Партнерство между государственными агентствами](#)
 - [Трудности и риски партнерства](#)
 - [Маркетинговый подход к завоеванию великих партнеров и сокращению рисков](#)
 - [Резюме](#)
- [Часть III](#)
 - [11. Сбор информации о гражданах, получение исходных данных и обратной связи](#)
 - [Исходный сюжет: создание здоровой нации с помощью проведения исследований в Южной Африке](#)
 - [Проблемы](#)
 - [Стратегии](#)
 - [Вознаграждения](#)
 - [Маркетинговые исследования в государственном секторе](#)
 - [Классификация исследований в зависимости от момента их проведения](#)
 - [Резюме](#)

- [Формирующее исследование](#)
 - [Предварительное испытание](#)
 - [Мониторинг и оценка](#)
 - [Классификация исследований по источнику информации](#)
 - [Вторичное исследование](#)
 - [Первичное исследование](#)
 - [Классификация исследований по методу их проведения](#)
 - [Этапы процесса исследования](#)
 - [Несколько слов о низкзатратных исследованиях](#)
 - [Резюме](#)
 - [12. Мониторинг и оценка исполнения маркетингового плана](#)
 - [Исходный сюжет: индекс экологического поведения помогает количественно измерить то, что произошло, и решить, что делать дальше](#)
 - [Проблемы](#)
 - [Стратегии](#)
 - [Вознаграждения](#)
 - [Измерение эффективности маркетинга](#)
 - [Почему и для кого вы проводите это измерение?](#)
 - [Что вы будете измерять?](#)
 - [Меры маркетинговой продукции](#)
 - [Меры результатов](#)
 - [Меры влияния](#)
 - [Как вы будете проводить измерение?](#)
 - [Когда проводить измерения?](#)
 - [Сколько они будут стоить?](#)
 - [Резюме](#)
 - [13. Разработка убедительного маркетингового плана](#)
 - [Исходный сюжет: маркетинговая служба Нью-Йорка начинает распространять новости](#)
 - [Проблемы](#)
 - [Стратегии](#)
 - [Вознаграждения](#)
 - [Маркетинговое планирование в государственном секторе](#)
 - [Ситуационный анализ](#)
 - [Исходная информация и цель вашего плана](#)
 - [SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы](#)
 - [Анализ конкуренции](#)
 - [Обзор подобных усилий в прошлом](#)
 - [Маркетинговые цели и задачи](#)
 - [Целевая аудитория](#)
 - [Позиционирование](#)
 - [Маркетинг-микс](#)
 - [Продукт](#)
 - [Цена](#)
 - [Место](#)
 - [Продвижение](#)
 - [План оценки](#)
 - [Бюджет](#)
 - [План внедрения](#)
 - [Резюме](#)
- [Об авторах](#)

- [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)
 - [13](#)
 - [14](#)
 - [15](#)
 - [16](#)
 - [17](#)
 - [18](#)
 - [19](#)
 - [20](#)
 - [21](#)
 - [22](#)
 - [23](#)
 - [24](#)
 - [25](#)
 - [26](#)
 - [27](#)
 - [28](#)
 - [29](#)
 - [30](#)
 - [31](#)
 - [32](#)
 - [33](#)
 - [34](#)
 - [35](#)
 - [36](#)
 - [37](#)
 - [38](#)
 - [39](#)
 - [40](#)
 - [41](#)
 - [42](#)
 - [43](#)
 - [44](#)
 - [45](#)
 - [46](#)
 - [47](#)
 - [48](#)
 - [49](#)
 - [50](#)
 - [51](#)
 - [52](#)
 - [53](#)
 - [54](#)
 - [55](#)

- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)
- [63](#)
- [64](#)
- [65](#)
- [66](#)
- [67](#)
- [68](#)
- [69](#)
- [70](#)
- [71](#)
- [72](#)
- [73](#)
- [74](#)
- [75](#)
- [76](#)
- [77](#)
- [78](#)
- [79](#)
- [80](#)
- [81](#)
- [82](#)
- [83](#)
- [84](#)
- [85](#)
- [86](#)
- [87](#)
- [88](#)
- [89](#)
- [90](#)
- [91](#)
- [92](#)
- [93](#)
- [94](#)
- [95](#)
- [96](#)
- [97](#)
- [98](#)
- [99](#)
- [100](#)
- [101](#)
- [102](#)
- [103](#)
- [104](#)
- [105](#)
- [106](#)
- [107](#)
- [108](#)
- [109](#)
- [110](#)
- [111](#)

- [112](#)
- [113](#)
- [114](#)
- [115](#)
- [116](#)
- [117](#)
- [118](#)
- [119](#)
- [120](#)
- [121](#)
- [122](#)
- [123](#)
- [124](#)
- [125](#)
- [126](#)
- [127](#)
- [128](#)
- [129](#)
- [130](#)
- [131](#)
- [132](#)
- [133](#)
- [134](#)
- [135](#)
- [136](#)
- [137](#)
- [138](#)
- [139](#)
- [140](#)
- [141](#)
- [142](#)
- [143](#)
- [144](#)
- [145](#)
- [146](#)
- [147](#)
- [148](#)
- [149](#)
- [150](#)
- [151](#)
- [152](#)
- [153](#)
- [154](#)
- [155](#)
- [156](#)
- [157](#)
- [158](#)
- [159](#)
- [160](#)
- [161](#)
- [162](#)
- [163](#)
- [164](#)
- [165](#)
- [166](#)
- [167](#)

- [168](#)
- [169](#)
- [170](#)
- [171](#)
- [172](#)
- [173](#)
- [174](#)
- [175](#)
- [176](#)
- [177](#)
- [178](#)
- [179](#)
- [180](#)
- [181](#)
- [182](#)
- [183](#)
- [184](#)
- [185](#)
- [186](#)
- [187](#)
- [188](#)
- [189](#)
- [190](#)
- [191](#)
- [192](#)
- [193](#)
- [194](#)
- [195](#)
- [196](#)
- [197](#)
- [198](#)
- [199](#)
- [200](#)
- [201](#)
- [202](#)
- [203](#)
- [204](#)
- [205](#)
- [206](#)
- [207](#)
- [208](#)
- [209](#)
- [210](#)
- [211](#)
- [212](#)
- [213](#)
- [214](#)
- [215](#)
- [216](#)
- [217](#)
- [218](#)
- [219](#)
- [220](#)
- [221](#)
- [222](#)
- [223](#)

- [224](#)
 - [225](#)
 - [226](#)
 - [227](#)
 - [228](#)
 - [229](#)
 - [230](#)
 - [231](#)
 - [232](#)
 - [233](#)
 - [234](#)
 - [235](#)
 - [236](#)
 - [237](#)
 - [238](#)
 - [239](#)
 - [240](#)
 - [241](#)
 - [242](#)
 - [243](#)
 - [244](#)
 - [245](#)
 - [246](#)
 - [247](#)
 - [248](#)
 - [249](#)
 - [250](#)
 - [251](#)
 - [252](#)
 - [253](#)
-

Филип Котлер, Нэнси Ли

Маркетинг для государственных и общественных организаций

© Перевод на русский язык ООО «Питер Пресс», 2008

© Издание на русском языке, оформление ООО «Питер Пресс», 2008

* * *

Мы адресуем эту книгу каждому сотруднику или потенциальному работнику государственного сектора, который занимается или будет заниматься созданием общественного блага – блага для государства, блага для граждан и блага для окружающей нас среды. Мы хотим, чтобы вы узнали о том, как традиционные принципы и методы маркетинга могут улучшить результаты работы вашего агентства. Мы надеемся на ваш опыт, который наверняка научил вас тому, что реальная магия маркетинга заключается в использовании подхода, ориентированного на людей.

Выражения признательности

Я благодарю мою жену Нэнси за постоянную поддержку, других членов моей семьи и моих коллег по *Kellog School of Management*, которые всегда были для меня источником вдохновения; я благодарю также город Чикаго, который позволил мне многое узнать о роли местных властей в обеспечении повседневной работы города и достижении его процветания.

Филип Котлер

Благодарю всех доброжелательных и компетентных государственных служащих штата Вашингтон, которые воодушевляли меня и других, наглядно демонстрируя, что может произойти при практическом применении маркетингового мировоззрения. Я особенно благодарна моему мужу Терри, который продолжает носить мои чемоданы, ставить палатку, охотиться на волков, тушить костер и напоминает мне о необходимости смотреть на звезды.

Нэнси Ли

Часть I

Введение

1. Улучшение работы государственного сектора за счет использования возможностей удовлетворения потребностей граждан

Для начала давайте представим себе несколько сцен из недалекого будущего, где покажем, как будут удовлетворены интересы как граждан, так и государственных агентств.

Орегон: Тодд просматривает утреннюю онлайн-газету и внимательно перечитывает заголовок, который привлек его внимание: «Почтовое ведомство сообщает о своих рекордных прибылях и заявляет, что стоимость доставки почтового отправления первого класса сохранится в течение следующих пяти лет на уровне 39 центов». По-видимому, это означает, что растет объем услуг, предоставляемых малому бизнесу.

Канзас: Софи выходит из дому со своей дочкой-четвероклассницей, желая убедиться в том, что программа под девизом «В школу – пешком», о которой так восторженно говорило школьное начальство, действительно поможет ее ребенку сбросить лишние десять фунтов веса (что настоятельно рекомендовал врач-педиатр). К тому же, если эта программа окажется успешной, она поможет местным властям сократить расходы на эксплуатацию школьных автобусов на 15 %.

Лос-Анджелес: по дороге на работу Хуанита подсаживает в машину свою подругу, с которой они вместе участвуют в программе совместного использования личных автомобилей, и та прикрепляет на переднее стекло новый стикер, полученный накануне от городских властей по e-mail. Подруга сообщает также о том, что теперь участники этой программы получили возможность резервировать за собой удобные для них места на городских парковках, на которых они оставляют свои машины до окончания рабочего дня.

Нью-Джерси: Трент, прораб строительной фирмы, получает по e-mail уведомление о том, что организуемый властями штата отраслевой семинар, в работе которого он хотел бы принять участие, состоится на следующей неделе. Трент надеется, что услышанное им на семинаре окажется полезным для его фирмы – в частности, поможет сократить производственный травматизм, в результате чего в следующем году удастся снизить размер страховых взносов, перечисляемых страховой компании.

Техас: Бобби Джо забирается в кабину своего грузовика, затем задумывается, спускается на землю и смотрит на прикрепленный им к бамперу стикер с надписью: «Не мусорьте в Техасе». Он решает, что сделал это не просто для того, чтобы бампер не отвалился. Поэтому он достает брезентовый тент и накрывает им деревянные опилки, загруженные в кузов.

Иордания: Саббах слушает своего одиннадцатилетнего сына, рассказывающего о результатах выполнения полученного в школе домашнего задания: измерить расход воды в доме. Затем мальчик показывает Саббаху рисунки устройств, помогающих сократить расход воды в ванной и на кухне, и сообщает, сколько галлонов воды они могут ежедневно экономить для своей семьи и для страны в целом.

Кейптаун: Труды заворачивает за угол и резко тормозит, так как видит мигающие огни сигнальных ламп, установленных у пешеходного перехода. Включение этих проблесковых сигналов означает, что пешеход, которого Труды могла не заметить в темноте, сошел с тротуара и вступил на проезжую часть.

Финляндия: Туомо прикрепляет к своим ботинкам специальные шипы, полученные вчера в местном центре социальной помощи. Эти шипы, выдаваемые бесплатно в рамках общенациональной программы повышения физической активности пожилых людей, позволяют пенсионерам увереннее ходить по городским тротуарам и обледеневшим дорожкам парков.

Лондон: Джулия во время обеденного перерыва спешит в городской парк, чтобы увидеть открытую там передвижную выставку интерактивного искусства. Она не может не заметить большого количества людей у расположенных на территории парка киосков, торгующих бутербродами и напитками. Владелец этих киосков рассказывает ей, что город собирается использовать доходы от такого «частно-государственного партнерства» на закупку урн для городских парков и пешеходных зон.

Сингапур: Джонсон получает в конверте с квитанциями на оплату коммунальных услуг извещение о том, что городские власти, в знак признания результатов усилий его семьи по сокращению потребления электроэнергии в часы пиковых нагрузок, предоставляют им скидку в \$50 на покупку энергосберегающих устройств в крупном магазине, который помогает правительству в реализации программы экономии энергетических ресурсов.

Рим: Джакомо возвращается домой из деловой поездки. Он горит желанием рассказать друзьям о том, что в аэропорту прошел все процедуры допуска на посадку в рекордно короткое время, так как там

стало меньше пунктов проверки, где пассажирам приходится предъявлять к досмотру содержимое карманов и ручную кладь. Кроме того, он заметил, что численность персонала в каждом пункте контроля сократилась более чем вдвое.

При внимательном рассмотрении вы увидите, что в описанных ситуациях государственные агентства так стремились удовлетворять потребности граждан, чтобы создавать не только социальные, но также экономические и экологические блага. Предлагая свои услуги и программы повышения качества, они повышали заинтересованность граждан, их доходы и удовлетворенность. Государственные агентства улучшали свою работу и сообщали об этом населению. Благодаря эффективным коммуникациям они добивались от людей сознательных уступок. Делая доступ к своим услугам легким для населения, государственные агентства повышали коэффициент их потребления и даже снижали эксплуатационные издержки. Выстраивая партнерские отношения с частным сектором, они получали возможность расширять ассортимент услуг и улучшать условия их предоставления, а также радовать людей приятными сюрпризами.

Мы написали эту книгу, чтобы помочь как действующим, так и будущим менеджерам и работникам государственного сектора увидеть явную связь между удовлетворением потребностей граждан и улучшением результатов работы государственных агентств. Мы делаем в книге особый акцент на том, как использовать фундаментальные, многократно проверенные маркетинговые принципы и методы для достижения этих целей. Главная задача состоит в выборе целей и действий, служащих общим интересам, т. е. создающих наибольшее благо для максимально возможного числа людей. Благо в контексте государственного сектора определяется в терминах так называемой «базовой триады», т. е. социальных, экономических и экологических благ.

Прежде чем обратить ваше внимание на потенциальные возможности маркетинга, обсудим два вопроса, позволяющие учесть сегодняшние реалии.

Что хотят получить и что получают граждане от государственных агентств?

Каждое общество нуждается в государственной власти, наиболее важная функция которой – формулировать принципы деятельности данного общества. Кто входит в правительство? Как выбираются или отбираются высшие должностные лица? Что правительство разрешает делать, а что запрещает? Откуда берутся средства на оплату функционирования государства? Как граждане влияют на политику правительства?

Вторая функция государства состоит в предоставлении общественных услуг, имеющих значение для всего населения, например обороноспособность страны. Центральные и местные власти считают также, что они должны заниматься предоставлением таких общественных услуг, как охрана правопорядка, пожарная безопасность, содержание парков и библиотек, поставки тепловой и электрической энергии, санитарный контроль, строительство дорог, образование и здравоохранение. При этом нередко утверждается, что некоторые услуги должны предоставляться естественными монополиями – такими как армия США и Почтовое ведомство США, поскольку такие организации должны находиться под единым командованием или же обеспечивать экономию за счет эффекта масштаба.

Третья функция заключается в предоставлении тех общественных услуг, которые ни частный, ни некоммерческий сектор не хотят или не могут оказывать населению, например по причине отсутствия достаточных ресурсов. В частности, государство оказывает помощь малоимущим: либо самостоятельно, либо совместно с некоммерческими организациями.

Однако поскольку государство функционирует в значительной мере за счет средств налогоплательщиков (на что в США уходит свыше 40 % всех налоговых поступлений), то его граждане хотят, чтобы эти средства расходовались целенаправленно и эффективно. Мы привыкли наблюдать эффективную работу частных предприятий и поэтому требуем сопоставимой эффективности работы от государственных агентств.

К сожалению, многие люди критически относятся к услугам, предоставляемым государством; многим кажется, что оно производит бесполезные закупки и операции, оставляет нуждающихся без необходимой помощи и что многие влиятельные заинтересованные группы негативно влияют на работу государственных организаций. Типичные жалобы, вероятно, вам хорошо известны.

- Налоги высоки, но за свои деньги налогоплательщики мало что получают от государства.
- Некоторые государственные агентства платят немислимые цены за обычные товары, и поэтому стоимость государственных контрактов нередко завышается на миллионы долларов.

- Транспортная инфраструктура страны (мосты, дороги и т. п.) ухудшается, несмотря на взимаемый дорожный налог.
- Государственные агентства, будучи откровенно бюрократическими структурами, часто медлительны и не способны реагировать на изменения.
- Государственные служащие – даже те, кто действует некомпетентно или неэтично, находятся под чрезмерной защитой закона.
- Плохая работа государственных школ является причиной низкого уровня образования многих людей, которые из-за этого не могут найти хорошую работу, что приводит к разрушению семей, злоупотреблению наркотиками, а затем и к совершению преступлений.
- Малоимущие граждане получают недостаточную помощь для того, чтобы улучшить свои условия жизни и вырваться из нищеты.
- Наличие системных проблем в государстве приводит к долгим ожиданиям в очередях, потере отправленных писем, плохой уборке улиц и т. п.
- Ошибки при осуществлении коммуникаций порождают неразбериху (например, в планах предоставления лекарств по рецептам в рамках программы *Medicare*).
- Отсутствие адекватной ответной реакции вызывает раздражение (например, реакция *FEMA* на ураган «Катрина»).
- Отсутствие контакта с населением приводит к созданию программ, обреченных на провал (например, серебряный коллекционный доллар с изображением Сюзанны Б. Энтони часто принимают за «четвертак», т. е. за 25 центов).

Очевидно, что государственный сектор нуждается в повышении своей реальной, воспринимаемой эффективности для того, чтобы укрепить доверие и повысить удовлетворенность граждан и таким образом добиться их поддержки. В противном случае население будет выступать за снижение налогов и голосовать за кандидатов, обещающих обновление или ликвидацию государственных агентств.

Какие инструменты, используемые в частном секторе, могут с успехом использоваться в государственном секторе?

Один из способов улучшения результатов работы государственного сектора – использовать те же инструменты, которые использует частный сектор для повышения эффективности работы своих компаний. Сегодня многие руководители и работники государственных организаций снова «садутся за парты». Они посещают семинары, посвященные вопросам финансов, маркетинга, закупочной деятельности, лидерства, предпринимательства, стратегии и текущих операций. Такие сотрудники становятся слушателями курсов государственного управления или бизнес-школ для того, чтобы пополнить багаж знаний и развить свои навыки практической работы. Они хотят шагать в ногу со временем и не рассчитывать только на стаж работы на государственной службе, чтобы сохранить за собой свое рабочее место или получить повышение. Эти люди хотят возродить чувство личной и гражданской гордости в своем работодателе.

Такие государственные служащие (и вы можете быть одним из них) анализируют и в некоторых случаях адаптируют к своим условиям следующие методы работы частных компаний:

- тотальное управление качеством;
- ориентация на потребителей;
- самоуправляющиеся команды;
- «плоские» организации;
- визионерное лидерство;
- реинжиниринг;
- измерение и оценка результатов;
- материальное стимулирование и оплата по результату;
- анализ выгод/издержек и издержек/эффективности;
- аутсорсинг;
- электронное правительство и электронная информация;
- обучающиеся организации;
- бережливое производство.

Некоторые люди спрашивают, насколько далеко может зайти такое сближение, и утверждают, что операции в государственном и коммерческом секторах имеют принципиальные различия. Призывы

сделать государственные агентства более эффективными, продуктивными и инновационными кажутся многим гражданам несбыточными мечтами. Они видят слишком много различий между государственными и коммерческими организациями.^[1]

- Государственные организации часто оказываются монополистами; коммерческие организации работают на конкурентных рынках.

- Государство учреждается для обслуживания интересов граждан; бизнес стремится к максимизации прибыли инвесторов.

- Политические лидеры являются ставленниками избирателей и выразителями их интересов; руководители компаний несут ответственность перед советом директоров.

- Деятельность государства обычно происходит на глазах населения и получает широкое освещение в СМИ; деятельность компаний во многом скрыта от СМИ и осуществляется независимо от мнения общественности, государства и журналистского сообщества.

- Граждане принадлежат к заинтересованным группам, различным по численности, влиятельности и полномочиям; фирмы обеспечивают себе получение выгод за счет лоббистов и непосредственно от государственных деятелей.

- Граждане большинства современных демократических стран испытывают прочное недоверие к государству, располагают ограниченной информацией о его работе и отличаются политической пассивностью; инвесторы и руководители компаний проявляют устойчивый интерес к деятельности своих предприятий.

- Государственные структуры часто плохо понимают свои полномочия и сферу своей деятельности. Их функции осуществляются бессистемно и в значительной мере дублируются; коммерческие предприятия имеют специальные подразделения для выполнения производственных и организационных операций.

- Отношение граждан к деятельности политических лидеров проявляется в результатах голосований, опросов общественного мнения и репортажах в СМИ; руководители компаний в конечном итоге подотчетны только советам директоров.

- Государство медлительно и имеет систему сдержек и противовесов; на его деятельность влияют результаты общественных слушаний, скрытая борьба агентств и возможность использования права вето; коммерческие организации быстро осуществляют решения, принимаемые их руководителями и советами директоров.

- В США полномочия государства распределены между тремя ветвями власти на федеральном уровне, между правительствами 50 штатов и 83 000 местными администрациями, причем эти полномочия часто перекрываются; бизнес концентрирует власть в руках президента компании и совета директоров.

- Государство вовлекается практически во все сферы жизни; компании сосредоточивают внимание на производимых ими товарах и услугах.

- Государство распределяет и перераспределяет ресурсы и регулирует их потребление; компании главным образом занимаются производством и распределением своей продукции.

Мы утверждаем, что эти различия часто преувеличиваются и что они не должны использоваться для оправдания неэффективности и непродуктивности работы или напрасного расходования ресурсов. Многие общественные организации – *Common Cause*, *Citizens for Better Government*, *The Innovation Groups* – работают над повышением эффективности и продуктивности государственных учреждений. Их главным руководством к действию служит книга «Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector» («Повторное изобретение государства: как дух предпринимательства трансформирует государственный сектор») Дэвида Осборна и Тэда Гэблера.^[2] Эта книга содержит предложения радикальных изменений, суть которых отражается в таких названиях глав, как «Государство-катализатор», «Государство, принадлежащее обществу», «Конкурентоспособное государство», «Государство, ориентированное на выполнение своей миссии», «Государство, ориентированное на результат», «Государство, ориентированное на покупателя», «Предприимчивое государство», «Государство, заглядывающее в будущее», «Децентрализованное государство» и «Государство, ориентированное на рынок». Эта книга получила одобрение известных государственных деятелей, включая Билла Клинтона; она построена по принципу учебника, объясняющего, как можно научиться лучше управлять государством.

Изменения неизбежны; они оказывают влияние как на население, так и на частный сектор. Все организации сталкиваются с новыми вызовами и новыми конкурентами, и каждый из этих факторов может стать причиной перестройки организации или прекращения ее деятельности. Агентствам государственного сектора не может быть гарантирована вечная жизнь или определенный уровень

финансирования. Подобно частным фирмам, они должны изучать движущие силы и технологии изменений; думать стратегически; учиться новым способам эффективной работы; осуществлять инновации; уметь демонстрировать свои достоинства населению в целом и его конкретным группам, т. е. тем людям, которые платят налоги или наблюдают за деятельностью государственных агентств. И вы, как действующий или потенциальный государственный деятель, можете внести свой вклад в управление этими изменениями.

Какую роль может играть маркетинг в улучшении результатов работы государственных агентств?

Маркетинг – одна из тех областей, которая в наибольшей степени игнорируется или неправильно понимается работниками государственного сектора. Как бы вы определили, что такое маркетинг, если бы были государственным служащим? Возможно, вы сказали бы, что речь здесь идет о «рекламе». Действительно, государственные органы в какой-то мере занимаются рекламой. Или вы могли бы сказать, что маркетинг является синонимом «продаж» и что он ассоциируется у вас с «манипулированием». Как вы вскоре узнаете, такой взгляд на вещи ведет к отказу от использования принципов и методов маркетинга при разработке, определении стоимости и продвижении ваших предложений, а также при информировании населения об их реальной ценности.

Понятно, что этот негативный имидж маркетинга сложился в результате все более активного использования частным сектором рекламы и мер стимулирования сбыта. Но отождествление маркетинга только с одним из его «четырёх Р» (продукт, цена, место продажи, продвижение), а именно с продвижением, означает добровольный отказ от выгод использования маркетингового мышления. Игнорирование маркетинга равносильно отказу от проведения маркетинговых исследований; от идентификации покупателей, партнеров и конкурентов; от сегментирования, нацеливания и позиционирования предложений услуг; от управления сложными процессами внедрения инноваций и предложения новых услуг; от осознания наличия новых каналов продвижения услуг, предоставляемых государством; от правильного установления цены на эти услуги в тех случаях, когда агентству требуется возместить часть своих услуг, и от распространения информации об этих услугах в ясной и убедительной форме.

Маркетинг – наилучшая платформа для планирования тех государственных агентств, которые стремятся удовлетворять потребности населения и доставлять ему реальную ценность. Главная забота маркетинга состоит в получении результатов, имеющих ценность для целевого рынка. В частном секторе мантрой маркетинга является покупательская ценность и удовлетворение покупателей. В государственном секторе мантрой маркетинга является ценность для населения и удовлетворение общества.

Мы покажем, что традиционные концепции маркетинга успешно работают и в государственном секторе. Они работают на уровне федерального правительства и в 83 000 органов местной власти, в правительствах 50 штатов и в тысячах городов, округов и школьных, водохозяйственных и транспортных районах – а также во всем мире.

Вы можете использовать табл. 1.1 для лучшего понимания маркетинговой активности различных типов государственных агентств. Чем больше галочек имеется в строке, тем активнее использует агентство инструменты маркетинга. Среди лидеров по этому показателю можно назвать Почтовое ведомство, Службу вербовки контрактников в Армию и Управление общественного транспорта, которые рассчитывают на привлечение клиентов и их участие в своих программах. К организациям, слабо применяющим инструменты маркетинга, можно отнести IRS (Налоговое управление США) и службу, выдающую автомобильные права водителям.

Двигаемся дальше

Государственные агентства могут только выиграть от внедрения более осознанного маркетингового подхода в формулирование своей миссии, в способ решения проблем и оценку конечных результатов. В следующих главах вы познакомитесь с основными направлениями маркетинговых усилий более подробно. Эти направления будут проиллюстрированы на наглядных примерах, которые покажут, как государственные агентства проявляют свою эффективность, продуктивность, инновационность и способность реагировать на изменения. Вы прочитаете вдохновляющие и поучительные истории

об отзывчивых лидерах в сфере государственных услуг и о том, как эти люди используют маркетинговое мышление для содействия своим агентствам в достижении следующих целей:

Таблица 1.1. Активность использования инструментов маркетинга различными государственными агентствами

	Разработка новых продуктов	Ценообразование	Каналы распределения	Отношения с общественностью	Реклама	Стимулирование сбыта	Торговый персонал	Оценка
Федеральные								
Почтовое ведомство	√	√	√	√	√	√	√	
Вербовка военнослужащих	√	√	√	√	√	√	√	
Национальные архивы			√					
Налоговое управление			√					
Местные								
Бюро лицензирования автомобилей			√					
Полиция			√	√			√	
Общественный транспорт	√	√	√	√	√	√		
Порты		√	√	√			√	

- повышение доходов;
- повышение уровня потребления услуг;
- увеличение объемов покупок продуктов;
- улучшение соблюдения законов;
- улучшение здоровья и безопасности населения;
- активизация действий населения по защите экологии;
- снижение издержек при предоставлении услуг;
- повышение удовлетворенности клиентов;
- получение поддержки от населения.

К счастью, некоторые государственные агентства уже решают проблемы, подобные возникающим перед вами, используя принципы и методы маркетинга.

Прочитав эту книгу, вы должны убедиться в том, что маркетинг – это не то же самое, что реклама, сбыт или коммуникации, и перестать считать его средством манипулирования людьми. Маркетинг действительно включает эти элементы, но не только. Маркетинг подразумевает использование подхода, ориентированного на клиента (гражданина), – т. е. подхода, помогающего обращаться к жалобам клиента, изменять его восприятие государства и улучшать ваши результаты работы. Этот строгий подход требует формального плана проведения ситуационного анализа, постановки целей, сегментирования рынка, осуществления маркетинговых исследований, позиционирования вашего бренда, выбора стратегического арсенала маркетинговых инструментов и выполнения оценки, составления бюджета и разработки плана реализации. И вы обязательно научитесь разрабатывать эффективный план применения такого подхода.

Государство может повышать сложность используемых технологий и свою чувствительность к нуждам общества и таким образом предоставлять больше ценностей на каждый доллар, полученный от налогоплательщиков. Мы верим, что государство может обеспечивать своим гражданам более быстрое и более качественное предоставление услуг, быть более эффективным, более удобным и более справедливым. Мы в высшей степени уважаем желание государственных служащих профессионально выполнять свои служебные обязанности. Эта книга позволит улучшить маркетинговые навыки государственных служащих, повысить их чувствительность к нуждам населения – и таким образом повысить уровень общественного благополучия.

2. Маркетинговое мышление

«Заклучив брак на рыночных небесах, самый посещаемый в мире веб-сайт и самая крупная в мире почтовая служба установили в 2003 г. партнерские отношения, которые продолжают развиваться и укрепляться и по сей день. Электронный аукцион eBay и Почтовое ведомство США (USPS) решили работать рука об руку в важном и постоянно растущем сегменте, состоящем из миллионов мелких, в том числе семейных, фирм, разбросанных по всей стране. Только один из аспектов сотрудничества – разработанная USPS технология “почтового решения”, используемая теперь на веб-сайте eBay, обеспечила в течение первого года ее применения отправку дополнительно нескольких миллионов почтовых посылок и заметное увеличение доходов Почтового ведомства. Сегодня Почтовое ведомство и eBay совместно используют вебсайты, рекламу и методы стимулирования продаж, и это партнерство становится все более выгодным для обеих сторон. По сообщению издаваемой в Сан-Хосе газеты “Mercury News”, на конференции “eBay Live!” в 2005 г. специальный гость, глава Почтового ведомства Джон Е. “Джсек” Поттер получил приветствие, достойное рок-звезды, от президента и исполнительного директора eBay Мега Уитмена и тысяч клиентов, использующих eBay PowerSellers.

Как сообщает газета, когда Уитмен обратился к своей электронной аудитории с вопросом “За что мы любим наше Почтовое ведомство?”, то получил следующий ответ: “Оно позволяет нам быстро двигаться вперед”».

Анита Бизотто,

директор службы маркетинга USPS



Рис. 2.1. Выигрышное партнерство

Из этого отрывка вы можете узнать много интересного. Прежде всего то, что USPS имеет директора службы маркетинга! Ведь вы ожидали, что в этой организации есть должности не более серьезные, чем менеджер по коммуникациям или менеджер по связям с общественностью. Отметим также факт заключения союза USPS с гигантом розничной торговли. Читая рассказ о более чем 230-летней истории Почтового ведомства США, вы наверняка отметите у этой организации пять характерных признаков успешного маркетингового мировоззрения:

- фокус на покупателе;
- сегментирование и нацеливание на рынок;
- умение выявлять конкурентов;
- использование всех «4P» маркетинга-микс;

- мониторинг своих действий и проведение их корректировок.

Читая приведенную ниже историю, попытайтесь представить, что могло бы произойти, если бы Почтовое ведомство не выработало у себя маркетингового мировоззрения и не провело описанных изменений – изменений, необходимых всем государственным организациям для планирования и адаптации своей деятельности в условиях быстрого технического прогресса, мгновенного вознаграждения усилий, новой и более жесткой конкуренции и ускорения процесса глобализации.

Исходный сюжет: Почтовое ведомство США – движение по пути прогресса

Фокус на покупателе – с самого начала

История Почтового ведомства США – это больше чем просто история развития почты. Это также история развития маркетинга, которая началась в 1775 г., когда только что созданный Почтовый департамент взял на вооружение следующий руководящий принцип: «Все граждане США – кем бы они ни были и где бы ни проживали – имеют равное право на получение надежных, эффективных и доступных почтовых услуг».^[3] Свидетельство того, что этот принцип по-прежнему значим для *USPS*, можно увидеть 230 лет спустя в распространяемом *CNN* коммерческом рекламном объявлении, где сообщается, что теперь жители страны могут делать с помощью сайта www.usps.com все то, что раньше делали в почтовом отделении. Объявление имело следующий подзаголовок: «Мы работаем для вас».

Возможно, основы этого мировоззрения, предусматривающего ориентацию на клиента, заложил еще Бенджамин Франклин. Именно он, став первым директором Почтового ведомства в 1775 г., приступил к организации такой системы доставки писем, которая предусматривала движение конных почтальонов по новым и самым коротким маршрутам, в том числе и в ночное время, чтобы ускорить почтовое сообщение между Филадельфией и Нью-Йорком.

Следующие руководители почтовой службы также прислушивались к своим клиентам и старались удовлетворять их потребности. В 1860 г. был заключен договор об использовании *Pony Express* для улучшения почтового сообщения с тихоокеанским побережьем. До 1863 г. отправитель письма оплачивал лишь его пересылку из одного почтового отделения в другое. В 1862 г. прогрессивно мыслящий директор Почтового ведомства Монтгомери Блэр предложил, чтобы письма доставлялись адресатам бесплатно почтальонами, получающими зарплату от государства. Блэр утверждал, что если система отправки и получения писем станет более удобной, то люди будут пользоваться ею чаще, а значит, доходы почты вырастут.

В результате уже к 1896 г. сельские жители начали получать самые разные почтовые отправления (включая денежные переводы и заказные письма), нередко реагируя так же, как один житель Аризоны, изрекший следующие слова: «Все это выглядит так, как будто “Дядя Сэм” наконец-то обратил внимание и на нас».^[4]

Сегментация и нацеливание

Сегментация покупателей и кастомизация услуг являются важными элементами эффективного маркетинга, но многие считают, что Почтовое ведомство сталкивается с немалыми трудностями при реализации своих программ, нередко воспринимаемыми как «чрезмерно сегментирующие клиентов».^[5] Но это не помешало почтовикам разработать предложения услуг различных классов (*First-Class Mail*, *Express Mail*, *Standard Mail*, *Parcel Post* и т. п.) и приступить к реализации программ, призванных удовлетворить потребности ключевых рыночных сегментов и предоставить этим сегментам более высокую потребительскую ценность.

Рассмотрим, как Почтовое ведомство использовало возможности компьютеров для облегчения жизни пользователей ПК, работающих в малых фирмах или у себя дома. Программное обеспечение «Postage» предоставляет клиентам возможность оплачивать почтовые расходы через Интернет и использовать обычный принтер для специальной маркировки оплаченных писем, бандеролей или посылок. Услуга, получившая название *Click-N-Ship*, позволяет клиентам оплатить почтовые услуги и напечатать знак, подтверждающий факт оплаты, через веб-сайт *USPS*, а другая услуга онлайн-уведомления, «*Carrier Pickup*», позволяет договориться о доставке почтового отправления штатными почтальонами в течение суток, причем без дополнительной платы. Такие услуги предоставляют этим растущим секторам рынка возможность отправлять письма в любое время суток и в любой день недели со своего домашнего

или офисного ПК. Как говорится в одном почтовом рекламном объявлении: «Почтовое отделение. Удобно расположено на вашем ПК рядом с вами» (рис. 2.2).

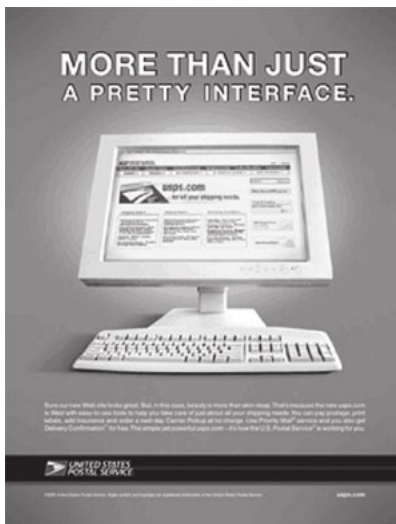


Рис. 2.2. Печатная почтовая реклама, нацеленная на работников малых фирм и домашних пользователей ПК

Выявление конкурентов

Как показывают данные годовых отчетов Почтового ведомства, количество почтовых отправлений первого класса (First-Class Mail) сократилось в 2002/2003 финансовом году на 4,6 млрд единиц, что стало самым крупным снижением числа отправлений этого типа со времен Великой депрессии.

Конкуренция продолжала обостряться по каждому типу почтовых услуг. Такие компании, как *United Parcel Service (UPS)* и *FedEx Corp.*, заявили о себе как о крупных конкурентах *USPS* в начале 1980-х гг., обещая доставку посылок по большинству адресов на территории США не позднее 10:30 утра следующего дня. Услуги *USPS* по отправке и срочной доставке писем и посылок с тех пор заметно усовершенствовались, но уступили часть своей рыночной доли новым специализированным услугам конкурентов, а также электронным коммуникациям и другим технологиям, которые выступают альтернативой традиционным способам пересылки отчетов, денежных переводов и личных посланий.

Еще одним источником тревоги для *USPS* стали франчайзинговые системы адресной доставки. Например, в любом офисе *Mail Boxes Etc.* персонал этой фирмы принимал у клиента предназначенный к пересылке предмет, надежно его упаковывал, принимал оплату и обеспечивал быструю доставку. Качество упаковочных материалов и уровень обслуживания в *Mail Boxes Etc.* резко контрастировали с тем, что клиент мог рассчитывать получить в местном почтовом отделении, и фактически вынуждали Почтовое ведомство предлагать населению похожие услуги.

Для повышения своей конкурентоспособности Почтовое ведомство начало изменяться и перестраиваться. Например, в 2001 г. оно объявило о заключении делового альянса со своим конкурентом *FedEx*, в результате чего получило возможность продавать в своих почтовых отделениях в г. Шарлотта (штат Северная Каролина) прочные картонные коробки, выпускаемые *FedEx*. Позднее это партнерство приобрело новые формы: коробки *FedEx* стали производиться на предприятиях Почтового ведомства; был подписан 7-летний контракт на сумму \$6,3 млрд о доставке почтовых отправлений категорий Priority Mail и Express Mail самолетами *FedEx*; наконец, обе организации совместно создали новый премиальный продукт Global Express Guaranteed, обеспечивающий доставку почтовых отправлений в течение одного-двух дней на большинство крупнейших рынков.

Использование «4P» маркетинга-микс

В «Пятилетнем плане развития *USPS* на 2004–2008 гг.» Почтовое ведомство обязуется продолжать свою трансформацию в коммерческую организацию, реализуя стратегии по повышению ценности почтовых и родственных им продуктов и услуг.

В следующих разделах конкретные стратегии и тактики, применяемые в настоящее время Почтовым ведомством, систематизированы по категориям «четырёх Р» традиционного микса маркетинговых стратегий: продукта, цены, места и продвижения.

Продукты и услуги

Было бы интересно узнать, как Бенджамин Франклин, который сам был изобретателем, повел себя в далеком 1775 г., если бы ему рассказали о продуктах и услугах, предлагаемых Почтовым ведомством в 2005 г.:

- о цветных марках, посвященных самым разным сюжетам: от изображения американского флага до открытия выставки произведений искусства, от создания новых спортивных автомобилей до сохранения лиственных лесов на северо-востоке Америки, причем с различными вариациями, за которые не требуют дополнительную плату;
- о возможностях выбора формата марок, в том числе в виде книжечки, на клейкой основе, в виде рулона и т. п.;
- о вспомогательных услугах, в том числе о регистрации Selective Service и приеме заявлений на выдачу паспорта;
- о продуктах для осуществления почтовых операций: водонепроницаемых конвертах, коробках для подарков, резиновых печатях, весах и станках для тиснения;
- о сувенирах, в частности значках, прикалываемых на лацкан пиджака, пластиковых сумках с изображением марки с портретом Рональда Рейгана, игрушечных гоночных машинках (*USPS* спонсирует проведение автогонок) и вставленных в рамки портретах героев мультфильмов Диснея;
- о специальных услугах для фирм, включая доступ к предложениям клиентуры от предприятий прямой почтовой рассылки и к всеобъемлющим базам данных о почтовых адресах;
- о бесплатных DVD с рекомендациями о том, как защититься от мошенников, использующих телефонный маркетинг или продающих товары вразнос, и как уберечься от воров;
- для праздников, специальных мероприятий и деловых встреч – о возможности разработать и разослать адресатам собственные поздравительные открытки с рисунками на ваши любимые сюжеты и с вашими индивидуальными посланиями;
- о возможности купить специальные почтовые марки, часть средств от продажи которых идет, к примеру, на финансирование поисков методов лечения рака груди (с 1998 г. собрано \$45,6 млн) или на поддержку программы «Остановим насилие в семье» (с 2003 г. собрано \$1,8 млн).

Цена

Первоначально стоимость почтовых услуг рассчитывалась с учетом числа страниц в письме и расстояния от отправителя до адресата, что заметно отличалось от современных принципов ценообразования, в соответствии с которыми размер платы зависит от веса и габаритов почтового отправления, желаемой скорости доставки и типа отправления (внутреннее или международное). В наше время имеется также возможность за дополнительную плату получить такие услуги, как доставка ценной корреспонденции, страхование почтовых отправлений, отправка заказных писем, отправка корреспонденции с уведомлением о вручении, подтверждение подписи и многие другие.

Почтовое ведомство включило специальные стимулы в набор инструментов ценообразования со стратегической целью налаживания сотрудничества с почтовой отраслью и ее клиентами при разработке инновационных подходов к ценообразованию. Примером реализации такого подхода являются недавно одобренные Negotiated Service Agreements («Согласованные договоренности об услугах»), которые впервые разрешают Почтовому ведомству обсуждать вопросы о ценовых скидках и стимулах для увеличения количества почтовых отправлений, а также о кастомизации услуг для индивидуальных клиентов.

Место

Расширение доступа к товарам и услугам с целью повышения удобства клиентов, возможно, является на сегодняшний день наиболее быстро развивающимся направлением маркетинга. Рассмотрим, к примеру, эволюцию средств доставки корреспонденции: в 1773 г. почтальоны передвигались верхом на лошадях (на лодках, в санях, на лыжах и т. п.), с 1775 г. для доставки стали использоваться почтовые кареты, с 1832 г. – поезда, с 1849 г. – пароходы, с 1911 г. – самолеты, а в наши дни мы имеем широкий ассортимент самых современных средств почтовой связи.

Теперь потребители могут направиться в любое из 37 000 почтовых отделений или самостоятельно воспользоваться одним из автоматизированных почтовых центров, которые устанавливаются не только в отделениях связи, но и на вокзалах и в аэропортах и предоставляют возможность приобретения наиболее популярных почтовых продуктов и услуг без утомительного стояния в очередях (рис. 2.3). Эти автоматизированные центры принимают плату с дебетовых или кредитовых карт, сортируют почтовые отправления с учетом их веса, желательной скорости доставки и места нахождения адресата; взвешивают конверты, пакеты и посылки весом до 70 фунтов и оценивают стоимость их отправки; готовят бланки для срочных отправок; а также осуществляют множество других операций.



Рис. 2.3. Новый автоматизированный почтовый центр работает круглосуточно и сокращает затраты времени на стояние в очередях

Рассмотрим также возможности веб-сайта www.usps.com, который, помимо многих прочих услуг, позволяет печатать на конверте знаки оплаты письма, требовать доставки в течение суток срочных почтовых отправок без внесения дополнительной платы, покупать коробки для посылок у Почтового ведомства и требовать задержки письма, доставки к конкретной дате или повторной доставки.

Продвижение

Хотя Почтовое ведомство не имеет официального девиза, оно гордится несколькими своими знаменитыми надписями. Одну из них – «Ни снег, ни дождь, ни жара, ни ночная тьма не помешают курьерам быстро добраться до места назначения» – можно увидеть в зале Центрального почтамта Нью-Йорка. Другая надпись, делающая акцент на выгодах клиента, а не на характеристиках продукта, сделана на стене здания Национального почтового музея при Смитсоновском институте: «Посланник взаимопонимания и любви, слуга разлученных друзей, утешитель одиноких, соединитель разорванных семейных уз, двигатель общественной жизни, распространитель новостей и знаний, инструмент торговли и промышленности, вестник мира и дружбы между людьми и народами».

Корпоративным логотипом на официальной печати *USPS* в 1782–1837 гг. служило изображение Меркурия, крылатого вестника богов и бога коммерции и путешествий в древнеримской мифологии; затем с 1837 г. по 1970 г. в качестве официального символа *USPS* использовалось изображение почтовой лошади и всадника, держащего сумку с письмами; наконец, с 1970 г. и по сей день на официальной печати изображается белоголовый орел, парящий над надписью «U. S. Mail». В 1993 г. был продемонстрирован новый корпоративный логотип: голова орла, обдуваемая ветром. Однако на печатях по-прежнему используется старое изображение орла, утвержденное в 1970 г.

Почтовое ведомство использует самые разные средства рекламы для продвижения своих продуктов и услуг, включая прямую почтовую рассылку (что вполне понятно), рекламные ролики на радио и на кабельном телевидении, рекламу в газетах и журналах, рекламу на волнах радиостанций, принимаемых автомобилистами, постеры, баннеры веб-сайтов и даже трехпанельный дисплей, установленный на Таймс-сквер в Нью-Йорке осенью 2004 г. Рекламные кампании *USPS* могут быть посвящены как конкретным продуктам, услугам и событиям, так и масштабным сезонным темам. В 2004 г. Почтовое ведомство разослало восьмистраничный рекламный путеводитель *Shipping and Mailing Holiday Guide* по более чем 100 млн адресов. В этом издании описывались различные варианты отправки писем и бандеролей и объяснялось, каким образом американцы могут посылать праздничные подарки через Интернет, не выходя из дома или офиса. Каким же был девиз этой кампании? – «Быстро. Легко. Удобно».

В 2005 г. Почтовое ведомство организовало масштабную кампанию, в которой по всей стране участвовали тысячи специально подготовленных руководителей почтовых отделений и региональных менеджеров. Цель кампании заключалась в охвате СМИ для создания осведомленности о веб-сайте Почтового ведомства www.usps.com среди малых и семейных предприятий, а также последующего продвижения почтовых и рекламных инструментов. В течение 5 месяцев 2005 г. руководители почтовых отделений и региональные менеджеры лично установили контакты с более чем 160 000 потенциальных клиентов и обеспечили *USPS* дополнительный доход в \$25 млн.

Мониторинг поведения и удовлетворенности клиентов и проведение корректировок

Меры оценки успешности работы *USPS*, включенные в «Пятилетний стратегический план», подразумевают, что все потребители почтовых услуг, от членов Конгресса до рядовых граждан США, должны иметь возможность объективно оценить деятельность Почтового ведомства с помощью обоснованных критериев и надежных данных.

С помощью систем оценки можно измерять удовлетворенность клиентов и отслеживать процесс предоставления услуги. В третьем квартале 2005 г. Почтовое ведомство объявило, что его показатель выполнения обязательства доставки почтовых отправлений первого класса в течение суток достиг рекордного значения в 96 %, причем этот результат был подтвержден исследовательской фирмой *IBM Consulting Services*. Измерение удовлетворенности клиентов, также выполненное независимыми исследователями, показало, что 93 % американцев оценивали свой опыт взаимодействия с Почтовым ведомством как превосходный, очень хороший или хороший.

Кроме того, *USPS* располагает методами получения исходной информации от граждан. В декабре 2002 г. Почтовое ведомство профинансировало работу 212 Консультативных советов потребителей – групп граждан, которые добровольно сотрудничали с руководителями почтовых отделений на местах с целью выявления вопросов, важных для сообществ жителей на местах. Идеи по улучшению работы почты могут также высказываться пользователями на одной из страниц веб-сайта, где принимаются предложения по созданию новых продуктов и услуг, а также по повышению финансовой эффективности и по улучшению качества уже существующих.

Маркетинговое мировоззрение

Маркетинговое мировоззрение, наглядно проявляющееся в эволюции и сегодняшней трансформации Почтового ведомства США, начинается с осознания базовых принципов и подкрепляется практикой, обратной связью и корректировками. Эта вводная глава должна кратко познакомить вас с основными маркетинговыми теориями, на которых базируются 5 ключевых принципов, изложенных ниже. Тем из вас, кто уже прослушал курс маркетинга, этот материал поможет освежить в памяти имеющиеся знания. Вы увидите, как эти принципы применяются на практике в государственном секторе. Остальным читателям эта глава поможет познакомиться с основами маркетинга и подготовиться к углубленному

рассмотрению вопросов о практическом применении этих принципов и к анализу соответствующих примеров в последующих главах.

Принцип № 1: сохраняйте фокус на покупателе

Один из быстрых способов создания ощущения сфокусированности на покупателе заключается в том, чтобы представить себе ваших клиентов (целевую аудиторию), постоянно задающих вопрос: «А что я от этого получу?». Такой подход часто ассоциируется с WIFM-феноменом «What Is in it For Me?»), направляющим успешных менеджеров по маркетингу на бесконечный путь к более полному, по сравнению с конкурентами, пониманию и удовлетворению желаний и потребностей целевых покупателей.

Этот фокус на покупателях не проявлялся в реальной философии управления маркетингом вплоть до 1950-х гг., когда он стал стержневым элементом концепции маркетинга, что подчеркивается его сравнением с альтернативными концепциями, выполненным Котлером и Келлером.^[6]

- *Концепция производства*, вероятно, соответствует самой старой философии, где предполагается, что потребители предпочитают продукты, которые есть в наличии и имеют невысокую цену, и поэтому усилия организации должны быть направлены на снижение издержек и повышение доступности товара. Бензоколонки в частном секторе и государственные организации, занимающиеся сбором мусора, придерживаются, по крайней мере отчасти, такой философии.

- *Концепция продукта* гласит, что потребители предпочитают те продукты, которые имеют наивысшее качество и наилучшие технические характеристики или являются инновационными. Трудность поддержания фокуса на концепции продукта состоит в том, что менеджеры, занимающиеся реализацией программ и предоставлением услуг, часто «зациклены» на своих продуктах и поэтому не стремятся предпринимать усилий для удовлетворения желаний и потребностей покупателей. Иногда такой подход называется философией «создай это, и они придут» или «сделай это, и оно продается». Применение такой философии может объяснить те трудности, с которыми сталкиваются городские комитеты общественного транспорта, которые пытаются повысить число людей, пользующихся городскими автобусами, или городские комитеты управления парками и культурно-зрелищными мероприятиями, сдающие в аренду свободные площади для получения дополнительных доходов.

- *Концепция продажи* утверждает, что потребители и фирмы, вероятно, не будут покупать продукты организации в количествах, достаточных для достижения ее целей, если их оставить в покое, и поэтому организация должна предпринимать агрессивные сбытовые и рекламные усилия, причем на основе рискованного предположения о том, что покупатели, которых «уговорят сделать покупку», будут довольны сделанным приобретением, а если и не будут, то все равно придут к этому продавцу снова и не станут распространять о нем неблагоприятные сведения. Но такой путь развития выпадит маловероятным. Например, в некоторых государственных университетах США специальные инициативные группы стремятся добиться запрета на появление в университетских кампусах офицеров, вербующих военнослужащих-контрактников, поскольку эти группы беспокоит возможная агрессивная манера «продажи» вербовщиками своих предложений.

- *Концепция маркетинга* резко отличается от концепций продукта и продаж. Вместо философии «делай и продавай» она подразумевает подход, основанный на принципе «чувствуй и реагируй». Ее сторонник Питер Друкер зашел настолько далеко, что провозгласил следующее: «Цель маркетинга состоит не в том, чтобы осуществить продажу. Цель маркетинга состоит в том, чтобы хорошо узнать и понять покупателя и добиться того, чтобы товар и услуга подходили ему в полной мере и продавали сами себя».^[7] В государственном секторе использование этой концепции означает, что программы и услуги, разработанные для удовлетворения желаний и потребностей целевых покупателей, потребуют меньших затрат на продвижение (например, меньших рекламных бюджетов), так как удовлетворенные покупатели сами могут стать «пропагандистами» государственного агентства. Если проведенный городскими властями семинар по уходу за городскими насаждениями был организован превосходно или, что еще лучше, если посетившие его люди научились содержать свои зеленые лужайки чистыми от сорняков без использования вредных для здоровья химикатов, то они с высокой вероятностью охотно поделятся новой информацией со своими соседями.

- *Концепция социального маркетинга* продвигает обычную концепцию маркетинга на один шаг вперед. Согласно этой концепции организации должны создавать и доставлять покупателю более высокую ценность таким образом, чтобы сохранять или повышать благосостояние покупателя и общества в целом.

Концепция социального маркетинга призывает маркетологов учитывать социальные и этические факторы в своей маркетинговой деятельности и соотносить потенциальные негативные последствия удовлетворения краткосрочных желаний потребителей (например, посетителей ресторанов быстрого питания) с долгосрочными целями благополучия общества (например, препятствовать возрастанию числа людей с избыточным весом). Почтовое ведомство США могло бы стать примером реализации этой концепции, если бы выбрало для доставки корреспонденции транспортные средства, в наименьшей степени загрязняющие воздух.

Фокус на покупателе работает на вас, поскольку имеет важнейшее значение для проведения обмена – процесса, который подразумевает (говоря простым языком) добровольную передачу продукта покупателю в обмен на уплату им определенной стоимости (в денежном и/или неденежном выражении). Маркетологи управляют этим процессом на основе Теории обмена, согласно которой то, что вы предлагаете целевому рынку (выгоды), должно восприниматься как равное или более высокое по своей ценности, чем то, что вам должны будут заплатить покупатели (издержки).^[8] Для этого вам понадобится определить все издержки, которые целевой рынок ассоциирует с обменом, и затем создать эквивалентные выгоды. Если целевой рынок считает, что издержки превосходят выгоды, то вам необходимо повысить воспринимаемые выгоды, сократить воспринимаемые издержки или сделать то и другое.^[9] Без этого, как утверждает теория, обмен будет невозможен.

Для разработки стратегий, ориентированных на покупателя, вам требуется информация (исследование рынка), необходимая для ответа на фундаментальные вопросы. Какие издержки и препятствия совершению покупки продукта видит для себя целевой рынок при использовании ваших программ или услуг или при осуществлении желаемого поведения? Издержки могут быть денежными и неденежными, а к препятствиям может относиться все: от отсутствия информации о существовании товара или услуги до нехватки навыков, требуемых для осуществления рекомендуемого поведения. Какие выгоды (WIFM) от обмена могут представить себе покупатели и какие выгоды из тех, которые они ценят больше всего, мы могли бы усилить? Какова, к примеру, наиболее убедительная выгода от прохождения теста на СПИД? Возможность жить дольше благодаря своевременно начатому лечению? Душевное спокойствие? Или же возможность взять на себя ответственность за нераспространение болезни?

Помимо понимания того, что влияет на намерение целевого рынка делать «покупку», фокус на покупателе учитывает также процесс принятия покупательских решений и роль маркетинга в каждой его фазе.

На рис. 2.4 показано, что этот процесс состоит из пяти фаз: *осознания потребности, поиска информации, оценки альтернатив, принятия решения о покупке и поведения после совершения покупки*. В фазе осознания потребности покупатель осознает свою проблему или нужду в чем-либо. (Например, родителям, помогающим своему ребенку-школьнику писать реферат по истории США, может потребоваться больше информации о коренном населении Америки.) Наступление этой фазы может быть инициировано внешними или внутренними стимулами, информацией, которую маркетолог хотел бы получить для того, чтобы его маркетинговые программы могли бы учитывать эти факторы. В фазе поиска потребитель занимается сбором дополнительной информации о потенциальной программе, услуге или поведении. (В этой фазе родители и студенты обращаются к интернет-ресурсам с помощью *Google*.) Важное значение имеет для вас то, как, где и от кого получают информацию целевые рынки. В фазе оценки потребитель использует имеющуюся у него информацию для оценки различных вариантов и брендов, из которых ему предстоит сделать выбор. (Один из вариантов, вырисовывающийся в результате поиска с помощью *Google*, – это электронный каталог местной публичной библиотеки.) Наибольший интерес здесь представляет то, какие варианты (конкуренты) будут рассматриваться. Подразумевается, что затем потребитель принимает решение о покупке, однако маркетолог понимает, что намерение потребителя (подобно рыбе на крючке) может по-прежнему требовать «подтягивания ближе к берегу». (Каталог в библиотеке выбирается потому, что позволяет выбрать из множества предлагаемых книг те, которые подходят ребенку по возрасту, а это является главной заботой родителей.) Наконец, успешный маркетолог знает, что его работа после продажи продукта не заканчивается и что удовлетворенность (или неудовлетворенность покупкой) в конечном счете повлияет на лояльность покупателя, на устное распространение позитивной информации, а значит, и на будущие продажи. (По завершении исследований родители отмечают на странице веб-сайта библиотеки, предназначенной для замечаний посетителей, что, например, информация по одному из племен индейцев – коренных жителей Америки была недостаточной. Затем в течение 24 ч они получают по e-mail письмо от библиотекаря с указанием адреса более полного ресурса).^[10]

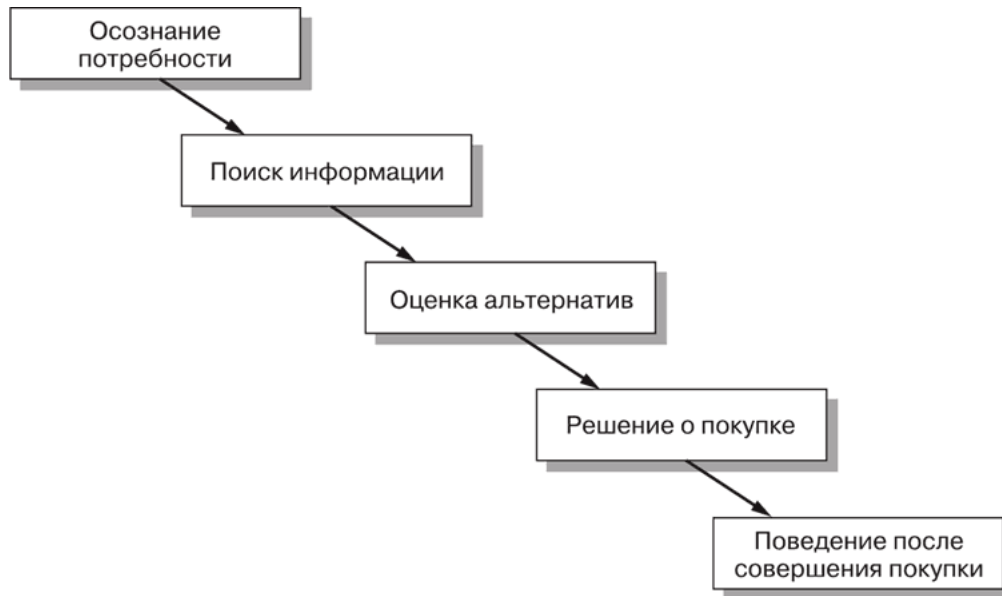


Рис. 2.4. Процесс принятия решения покупателем^[11]

Хотя рис. 2.4 подразумевает, что потребители проходят через все пять фаз процесса, обычно это чаще всего происходит при принятии сложных и важных, а не рутинных покупательских решений. В действительности человек может сразу перейти от осознания потребности к совершению покупки или может принять решение не делать ее вовсе.

Принцип № 2: сегментирование и нацеливание на рынок

Рынки представляют собой группы ваших существующих и потенциальных покупателей (например, пассажиров общественного транспорта), и фундаментальная предпосылка здесь в том, что покупатели, как правило, тем или иным образом различаются между собой. Наиболее распространенными являются различия в желаниях, ценностях, отношениях, ресурсах, месте нахождения и даже в предыдущем опыте взаимодействия с вашим продуктом или вашей организацией. За счет проведения сегментации организации разделяют крупные гетерогенные рынки на более мелкие и однородные сегменты, которые могут охватываться более эффективно и продуктивно с помощью товаров и услуг, лучше соответствующих их индивидуальным потребностям (например, жители пригородов, имеющие сезонные проездные билеты).

Основные переменные, по которым проводится сегментация, наглядны и связаны по своей природе с выгодами или определенными типами поведения. К описательным переменным относятся такие географические понятия, как страна, регион, штат, округ, город и район; к демографическим переменным относятся возраст, пол, численность семьи и фаза ее жизненного цикла, доход, профессия, уровень образования, вероисповедание, раса и национальность; психографические факторы учитывают принадлежность покупателей к определенному социальному классу, их ценности, образ жизни или личностные характеристики. Сегментация выгод представляет собой разделение потенциальных покупателей на сегменты с учетом тех различных выгод, которые они хотят получить за счет совершения покупки. Бихевиоральная сегментация предусматривает разделение рынка на группы по признаку их покупательского или иного родственного поведения. Например, кампания по проведению проверки на СПИД может быть нацелена на женщин, которые находятся в зоне риска и готовы пройти и этот тип тестирования.

Также заслуживает упоминания переменная для сегментации из Теории распределения инноваций, согласно которой люди заметно различаются по своей готовности испытывать новые продукты. В каждой товарной категории имеется пять групп покупателей (рис. 2.5).^[12]

1. *Новаторы* – наиболее склонны к риску и принятию новых идей.

2. *Ранние последователи* – руководствуются мнением лидеров и принимают новые идеи быстро, но с осторожностью.

3. *Раннее большинство* – осознанно принимают новый продукт раньше среднестатистического покупателя.

4. *Позднее большинство* – изначально настроены скептически и покупают новый продукт только после того, как его опробует большинство.

5. *Отстающие* – с подозрением относятся к новшествам и принимают их только после того, как они получают широкое распространение или становятся частью культурной нормы.



Рис. 2.5. Сегментация с учетом относительного времени на адаптацию к инновациям

Перепечатано с разрешения The Free Press, Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group из *Diffusion of Innovations, Fifth Edition*, Everett M. Rogers. Copyright © 1995, by Everett M. Rogers. Copyright © 1962, 1971, 1983 by Free Press. Все права зарезервированы.

На практике большинство рыночных сегментов описываются с использованием нескольких переменных для того, чтобы иметь возможность лучше определять целевые группы.^[13] Одним из наиболее перспективных вариантов многопараметрической сегментации является геодемографическая сегментация. При ее проведении информационные коммерческие фирмы выявляют связь между данными, предоставляемыми Бюро переписей, и данными о стилях жизни и типах покупательского поведения. Это необходимо для того, чтобы лучше сегментировать свои рынки на уровне территорий с различными почтовыми индексами, на уровне районов города или даже на уровне отдельных кварталов.^[14]

Деловая сегментация позволяет формировать гомогенные субсегменты потребителей на базе другого набора переменных. К числу значимых демографических переменных деловой сегментации относятся тип отрасли, место нахождения компании и ее размер. Кроме того, учитываются операционные переменные (использует ли фирма передовые технологии), методы проведения закупок (централизованные или децентрализованные), ситуационные факторы (нуждается ли фирма в быстрой доставке товара или быстром обслуживании) и персональные характеристики (высокая или низкая лояльность фирмы к поставщикам).

После проведения сегментации рынка организация оценивает и отбирает выделенные сегменты. Котлер и Армстронг описывают основные варианты решения этой задачи следующим образом.^[15]

- *Недифференцированная стратегия* – фирма игнорирует различия рыночных сегментов и обращается ко всему рынку с одним предложением. Такой подход может считаться также стратегией массового маркетинга. Ее использовал Генри Форд, предлагавший покупателям свою Модель-Т только черного цвета, а также Почтовое ведомство в первые десятилетия своего существования.

- *Дифференцированная стратегия* – организация нацеливается на несколько рыночных сегментов и разрабатывает специальные предложения, обладающие индивидуальной привлекательностью для каждого из них. Программы контроля потребления табачных изделий используют, к примеру, разные стратегии для предотвращения выработки привычки к курению и для помощи желающим бросить курить, а также разные подходы к подросткам, беременным женщинам и пожилым заядлым курильщикам.

• *Концентрированный маркетинг* нацеливается на крупные части одного или нескольких субрынков. Например, программы борьбы со СПИДом выделяют значительные средства на профилактическую и лечебную работу среди таких сегментов, как геи и афроамериканцы.

В действительности большинство государственных агентств обслуживают широкие рынки. Важно, чтобы вы знали, когда обслуживаемый вами рынок становится дифференцированным и, следовательно, начинает требовать разных подходов (например, деловые и потребительские почтовые услуги).

Принцип № 3: идентификация конкурентов

При идентификации конкурентов организации важно суметь избежать того, что профессор Гарвардского университета Теодор Левитт назвал «маркетинговой близорукостью». В своей знаменитой статье, опубликованной в «The Harvard Business Review» в 1960 г., он утверждал, что железнодорожная отрасль сама спровоцировала свой упадок, неуклонно следуя принципу «Мы занимаемся только железнодорожным бизнесом». Если бы вместо этого она определила свой бизнес как связанный с перевозкой людей и грузов, то смогла бы разглядеть новых конкурентов: легковые автомобили, грузовики и самолеты. Если бы она взглянула на выгоды, которые хотел получить потребитель, то увидела бы, что рынок нуждается в том, чтобы железные дороги предоставляли транспортные услуги, а не просто перевозили людей и грузы по рельсам.

На простейшем уровне вы можете определить своих конкурентов как организации, предлагающие товары и услуги, сходные с вашими, тем же самым потребителям, причем часто по тем же ценам. Такие организации называются прямыми конкурентами. Более широкое определение включает также непрямых конкурентов – организации или виды деятельности, которые действующие и потенциальные покупатели используют для удовлетворения одной и той же потребности. Как показано в табл. 2.1, государственные агентства часто сталкиваются с жесткой конкуренцией.

Таблица 2.1. Примеры программ, конкурирующих с программами государственных агентств

Агентство	Программа	Прямая конкуренция	Непрямая конкуренция
Библиотека	Программа летнего чтения	Книжные магазины	Видеоигры
Районные школы	Государственные школы	Частные школы	Обучение на дом
Коммунальные службы	Уход за садом без использования химикатов	Weed & Feed	Игнорировать соки/Ничего не де

Определив своих конкурентов, вы можете попытаться получить о них всю доступную вам информацию. Вы должны постоянно сравнивать их и свои продукты, цены, каналы товародвижения и меры стимулирования сбыта, уделяя особое внимание выяснению того, что покупатели считают сильными и слабыми сторонами предложений конкурирующих фирм. Эти сведения создадут основу для разработки маркетинговых стратегий, включая и стратегию конкурентоспособного позиционирования.

Джон Загула и Ричард Тонг, бывшие топ-менеджеры *Microsoft*, в своей книге «The Marketing Playbook» («Маркетинговые сценарии») предлагают «Пять проверенных в боях способов завоевания и удержания клиентов на любом рынке», обеспечивающих трезвый, практичный взгляд на стратегии конкурентной борьбы.^[16]

1. **Сценарий участия в гонке** – простейший сценарий, подразумевающий наличие одного прямого конкурента, которого необходимо «обогнать» (например, соревнование между *Microsoft* и *WordPerfect*, между *U. S. Postal System* и *FedEx*).

2. **Сценарий общей платформы** – при таком сценарии вы заставляете других становиться рядом с вами и защищаться от общих конкурентов (например, симбиотические отношения *Amazon.com* с крупными розничными торговцами или сотрудничество коммунальных служб с продавцами различных энергоносителей: электричества, угля, газа).

3. **Сценарий осторожного поведения** – вы стараетесь «выжить за счет отказа от прямой конфронтации» (например, *Enterprise Rent-A-Car* отказывается от конкуренции с фирмами, организующими путешествия, и вместо этого концентрируется на завоевании рынка временной замены неисправных машин и рынка полицейских, распространяющих накануне праздников тест-ленты для проверки содержания алкоголя в организме среди владельцев баров).

4. **Сценарий заимствования «наилучшего у каждого»** – при использовании этого, более сложного, сценария вы «занимаете среднее положение между двумя противоположными вариантами» (например, *Lexus* завоевывает желающих купить «японскую» и одновременно «роскошную» машину, а реализуемая в ЮАР программа «Toot-n-Scoot» доставляет домой пьяных водителей, неспособных вести машину, силами специальных служащих, прибывающих по вызову в ресторан или бар на маленьких мотороллерах, уместающихся в салонах машин временно неспособных к самостоятельной езде клиентов).

5. **Сценарий одновременного предложения продуктов разных уровней** – предусматривает предложение рынку как дорогих, так и дешевых вариантов товаров и услуг (например, сеть отелей *Sheraton* предлагает не только роскошные, но и недорогие номера на несколько человек).

Принцип № 4: используйте все «4Р» маркетинга-микс: продукт, цену, место и продвижение

Подробные описания каждого из «4Р» маркетинга-микс и теории их применения будут представлены в последующих пяти главах. Принцип, представленный в этой главе, гласит, что маркетинг – это нечто большее, чем то, о чем думает основная масса людей, когда слышат или используют этот термин. На вопрос о том, что они понимают под маркетингом, люди обычно дают следующий ответ: сбыт, реклама, прямая почтовая рассылка, телефонный маркетинг, реклама на транспорте и щиты наружной рекламы. В действительности все эти слова определяют лишь несколько компонентов одного из инструментов маркетинга, а именно продвижения. В идеальных сценариях планирования маркетинговой деятельности те решения, которые касаются продвижения, даже не рассматриваются до тех пор, пока не будут приняты решения по каждому из остальных «3Р» – решения, которые создают предложение, требующее продвижения (продукт, цена и место).

Для выработки единой терминологии и единого понимания этих четырех инструментов достижения маркетинговых целей в следующих разделах дается краткое описание каждого из них с примерами их применения агентствами государственного сектора.

Продукт

Продукты, производимые организациями, могут быть как осязаемыми, так и неосязаемыми, поскольку продукт часто определяется как нечто такое, что может быть предложено рынку для удовлетворения его желаний или потребностей, в том числе: *материальный предмет* (компост из пищевых отходов, собираемых и перерабатываемых городскими коммунальными службами), *программа* (семинар для представителей малого бизнеса), *услуга* (поездка на общественном транспорте), *опыт* (посещение с экскурсией Белого Дома), *мероприятие* (празднование Дня Земли), *люди* (городской совет), *место* (парк), *организация* (государственная школа), *информация* (веб-сайт библиотеки) и *идея* (сохранение источников питьевой воды).^[17]

При разработке планов создания продуктов основными переменными, требующими от вас наибольшего внимания, являются те, которые имеют отношение к *качеству, проекту, эксплуатационным характеристикам, возможностям выбора, размеру, наименованию и упаковке*. Например, публичная библиотека может предложить очевидные решения по своему продукту – т. е. по выбору книг, справочных материалов и периодики. Однако предложения многих библиотек теперь заметно расширились и включают в себя выдачу аудиозаписей книг, записей музыки на CD, видеофильмов, DVD и книг, напечатанных крупным шрифтом, возможности онлайн-доступа к базам данных и ознакомления с электронными версиями печатных изданий, посещения специальных лекций и собраний и даже просмотра фильмов. В некоторых библиотеках вы можете встретить автоматы, продающие кофе эспрессо, и кафе для подростков. В качестве составляющей стратегии библиотеки по созданию своего продукта вы также должны рассматривать дополнительные компоненты, влияющие на удовлетворенность посетителей, такие как численность персонала и его готовность оказать необходимую помощь, внешний вид читательского билета, а также состояние помещений библиотеки, освещение, наличие удобных кресел и т. п.

Цена

Вероятнее всего, вы думаете о цене как о количестве денег, уплачиваемых за товар или услугу. В действительности же она учитывает и другие ценности, от которых «отказываются» потребители в процессе обмена. С учетом этого реальная цена, уплачиваемая покупателем, включает в себя также неденежные издержки, такие как затраты времени и сил, психологические риски (например, связанные с передачей вам ключей от машины вашим нетрезвым другом) или любые другие возможные виды физического дискомфорта (например, связанные с использованием ремней безопасности).^[18]

В нашем примере с библиотекой денежные ценовые решения будут включать в себя плату за подбор книг, справочных материалов и других ресурсов (услугу, чаще всего осуществляемую бесплатно), штрафы за несвоевременный возврат книг, плату за посещение семинаров и учебных курсов. Чтобы добиться выполнения целей агентства с точки зрения числа посещений библиотеки, подбора материалов и удовлетворенности читателей, маркетолог будет также рассматривать стратегии (часто с учетом факторов продукта места), направленные на сокращение издержек (например, сокращения затрат времени на подбор нужной литературы или на поиск места для парковки).

Организации знают, что устанавливаемые ими цены влияют на спрос на их продукты. Коммерческие организации стремятся устанавливать цены, максимизирующие прибыль. Государственные агентства имеют совершенно другие цели: от чистого субсидирования до частичного или полного покрытия издержек для обеспечения превышения доходов над расходами. Подробнее вы узнаете об этих целях ценообразования в следующей главе.

Место

Стратегии выбора места включают в себя важные решения о том, где, когда и как покупатели смогут получить доступ к предложению, т. е. фактически к каналу товародвижения. Удобство доступа часто оказывается для покупателей одним из важнейших факторов, влияющим на их выбор из нескольких конкурирующих альтернатив. Представление об удобстве будет определяться различными переменными, такими как местонахождение, дни и часы работы, возможные способы покупки (например, в режиме онлайн) и варианты доставки (например, на следующий день). Для библиотек фактор места может проявляться в различных формах: от фактического расположения, наличия парковки, дней и часов работы и наличия ящиков для возврата книг в выходные дни и до возможностей предварительного онлайн-бронирования книг и даже их пересылки к вам домой по почте. А если задуматься о будущем, то почему бы не предусмотреть специальные окна, через которые читатели могли бы брать или возвращать книги, не выходя из машины? Ведь многие банки, киоски по продаже напитков, рестораны быстрого питания, химчистки и аптеки перешли к такой форме обслуживания, чтобы превзойти конкурентов и повысить удовлетворенность своих клиентов.

Продвижение

Продвижение часто описывается как разновидность коммуникации, направленной на убеждение (в отличие от информирующих или обучающих коммуникаций), и поэтому в коммуникационные стратегии организации часто включаются реклама, личные продажи, связи с общественностью и прямой маркетинг (например, методом прямой почтовой рассылки, с помощью e-mail или по телефону). Коммуникатор должен добиться того, чтобы члены целевой аудитории узнали о предложении, поверили в обещанные им выгоды и вдохновились на реальные действия.^[19] Для библиотек меры продвижения включают в себя элементы каждой из этих категорий. Рассмотрим, к примеру, программу летнего чтения, нацеленную на учащихся младших классов. Инструментами ее продвижения могут быть реклама (на рекламных щитах), личные продажи (школьные библиотекари, рассказывающие об этой программе учащимся), меры по стимулированию сбыта (транспаранты, привлекающие внимание родителей, забирающих детей из школы); связи с общественностью (репортажи и перечень мероприятий, публикуемые в местных газетах) и прямой маркетинг (открытки, направляемые адресатам, проживающим в целевых кварталах).

Заключительное слово: «4Р» в сравнении с «4С»

Необходимо признать, что эти «4Р» отражают точку зрения продавцов и терминологию для маркетинговых инструментов, используемых с целью оказания влияния и облегчения обмена.^[20] Однако покупатели, как полагает Роберт Лаутерборн, имеют иную точку зрения:^[21]

Четыре «Р»	Четыре «С»
Продукт	Покупательское решение
Цена	Издержки покупателя
Место	Удобство
Продвижение	Коммуникации

Принцип № 5: контролируйте усилия и делайте корректировки

В главе 1 мы затронули много проблем (и даже требований), с которыми сталкиваются государственные агентства, вынужденные повышать свою эффективность и продуктивность для улучшения результатов своей работы. Маркетинговые функции и маркетинговые виды деятельности в государственном секторе не исключаются из обязанностей государственных агентств, что гарантирует наличие надежных систем для оценки маркетинговых усилий и выполнения любых корректировок. Этот процесс контроля, разработанный Андрусеном и Котлером для максимизации вероятности достижения организацией ее краткосрочных и долгосрочных целей, показан на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Процесс контроля^[22]

Применение этого подхода начинается с ясного понимания целей и задач организации. Затем вы получаете инструменты для измерения результатов; после измерения результатов вы их внимательно анализируете и определяете меры, необходимые для корректировки текущего курса. После этого цикл повторяется снова.

В этом процессе могут использоваться различные инструменты, которые будут подробно рассмотрены в главе 12 «Мониторинг и оценка исполнения маркетингового плана». Еще раз обращаясь к примеру библиотеки, мы можем сказать, что системный подход может включать в себя мониторинг общего количества затребованных книг и последующее стимулирование активности читателей с помощью газетных статей или рассылки по e-mail абонентам сообщений о новых поступлениях, если достигнутый уровень посещаемости библиотеки не соответствует целевому.

Или же системный подход может предусматривать анализ количества выданных книг каждым отделом библиотеки в разные часы дня или разные дни недели для определения дополнительных усилий, необходимых для достижения поставленных целей. Более комплексный подход может предусматривать анализ не только общего количества выданных книг, но и структуры читательской аудитории и разработку стратегий дополнительного привлечения в библиотеку подростков. Он может также предусматривать использование механизмов получения отзывов о прочитанных книгах, измерения удовлетворенности читателей и определения ключевых направлений улучшений, которые могут сделать достижение целей более вероятным. [23]

Двигаемся дальше

Американская маркетинговая ассоциация определяет маркетинг как «организационную функцию и совокупность процессов для создания ценности, передачи информации о ценности и доставки ценности покупателям, а также для такого управления отношениями с покупателями, которое обеспечивает выгоды организации и ее заинтересованным лицам». [24] В этой главе было показано, что маркетинг может вносить и действительно вносит вклад в достижение государственными агентствами своих целей и в выполнение ими своей миссии. Также в главе было рассказано, что существует 5 фундаментальных принципов, имеющих ключевое значение для успеха предпринимаемых усилий – принципов, направлявших действия маркетологов в течение десятилетий. В последующих главах мы исследуем применение этих принципов, чтобы помочь успешной работе государственных агентств в восьми областях их деятельности:

- глава 3. Разработка и совершенствование общественных программ и услуг;
- глава 4. Задание мотивирующих цен, стимулов и антистимулов;
- глава 5. Оптимизация каналов распределения;
- глава 6. Создание и сохранение желательной идентичности бренда;
- глава 7. Эффективные коммуникации с ключевыми группами населения;
- глава 8. Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности клиентов;
- глава 9. Оказание позитивного влияния на общественное поведение: социальный маркетинг;
- глава 10. Создание стратегического партнерства.

Часть II
Применение инструментов маркетинга в государственном секторе

3. Разработка и совершенствование общественных программ и услуг

«Как вам, возможно, уже известно, мы получили отличную новость после того, как я направил петицию по адресу Даунинг-стрит, 10. Теперь они обещают потратить \$280 млн на улучшение обедов в школьных столовых по всей стране. Это огромная радость для работников столовых, для родителей и, что наиболее важно, для детей, которых это решение касается больше всего. Этот позитивный итог – следствие той неизменной поддержки, которую вы оказывали нашей кампании, и подписания нашей петиции вами и еще 270 000 человек, которых вы вдохновили своим примером. Поздравления и пожелания счастья всем вам! Джемми О.»

Джемми Оливер, шеф-повар

Размещено 13 апреля 2005 г. на сайте www.feedmebetter.com

Одной из наиболее важных функций маркетинга в коммерческом секторе является управление продуктом. Но она в не меньшей степени важна и в государственном секторе, особенно для менеджеров программ. Считается, что впервые управление продуктом применила компания *Procter & Gamble* в 1929 г., когда объемы продаж нового сорта мыла марки «Сапау» стали снижаться и одному молодому менеджеру было поручено заниматься исключительно этим товаром.^[25] Этот метод сработал, и компания, а также другие производители потребительских товаров, ввели должность менеджера по продукту, который должен был отвечать за разработку стратегии повышения конкурентоспособности своего продукта, подготовку ежегодных маркетинговых планов, взаимодействие с рекламными агентствами, поддержку продукта среди торгового персонала и дистрибьюторов, сбор информации о результатах продаж и удовлетворенности покупателей, а также сигнализировать о появлении любой возможности *создать новый продукт* или *необходимости улучшить существующие*.^[26]

В этой главе вы изучите базовые определения и компоненты продукта, производимого государственным агентством, а затем познакомитесь с наиболее подходящими для государственного сектора функциями управления продуктом, а именно с разработками и совершенствованием программ и услуг.

Мы начнем с удивительной истории, которая проиллюстрирует потребности в усовершенствовании продукта и последствия этого усовершенствования. В ней рассказывается о том, как иногда государственные агентства получают легкий начальный импульс, помогающий им провести изменения, и как важно вовремя заметить эти сигналы и отреагировать на них должным образом. Вы также узнаете о том, какую роль может играть отдельная личность (вне зависимости от занимаемой ею должности) в проведении социальных изменений.

Исходный сюжет: революция в школьном питании в Соединенном Королевстве

По оценкам *International Obesity Taskforce*, каждый десятый ребенок школьного возраста, т. е. 155 млн детей во всем мире, имеют избыточный вес, и от 30 до 45 млн школьников из их числа классифицируются как страдающие ожирением.^[27] С этой эпидемией детской тучности ассоциируются значительные экономические и социальные издержки. В частности, по оценкам британских медиков, последствия ожирения населения и болезней, связанных с неправильным питанием, ежегодно обходятся Министерству здравоохранения в \$12,7 млрд.^[28] Эта проблема в Великобритании усугубляется еще и тем, что, по данным последних исследований, каждый пятый юный британец имеет избыточный вес и 40 % девочек-подростков страдают от дефицита железа.^[29]

С какого конца должны браться за эту проблему государственные агентства? И какой вклад должен внести в ее решение маркетинг? Следующая история, произошедшая в Великобритании, говорит о том, что маркетинговое мышление может иметь в подобных случаях исключительно важное значение.

Проблемы

В марте и апреле 2005 г. газетные заголовки постоянно интриговали читателей во всем мире сообщениями о том, что же произошло 30 марта этого года на Даунинг-стрит, 10:

«Телевизионный шеф-повар трансформирует школьное питание в Великобритании» *United Press International*, 22 марта, 2005

«Шеф-повар рисует истинную картину школьного питания» *The Australian*, 22 марта, 2005

«Джеми ставит школьному питанию самую низкую оценку»^[30] *The Sunday Morning Herald*, 24 марта, 2005

«Шеф-повар указывает для школьных кафетериев разумные границы» *The New York Times*, 25 апреля, 2005

«Воителем», привлечшим всеобщее внимание, был знаменитый 29-летний лондонский шеф-повар и одновременно ведущий популярной телепередачи, автор кулинарного бестселлера, основатель фонда поддержки безработной молодежи и просто человек, понимающий свою миссию. Он захотел заменить блюда с избыточным содержанием жиров, соли и сахара, предлагаемые в столовых британских школ (пищу, которую сам он называл «мусором»), на свежеприготовленные питательные блюда из натуральных ингредиентов, фруктов и овощей. Его проект под названием *Feed Me Better* («Корми меня лучше») привлек внимание населения страны, заметно набирающего вес и становящегося все менее здоровым из-за неправильного питания и образа жизни, в тот момент, когда правительство осознало необходимость каким-то образом браться за решение этой проблемы.^[31]

Его поиски путей проведения изменений и борьба за новые принципы питания начались с посещений школьных столовых, которые он осуществлял от имени основанного им благотворительного общества. В ходе этих визитов он увидел, как писала об этом «The New York Times», «вредные для здоровья обеды, состоящие из колбасных рулетов со множеством кусочков хрящей, пережаренных кусков субстанции, когда-то бывшей размороженной рыбой или свининой. Печеные бобы и картофель-фри встречались повсеместно, а свежие овощи практически отсутствовали».^[32] Как сообщают очевидцы, при виде такой картины в столовых Оливер неизменно спрашивал: «Кто отвечает за все это?»

Стратегии

В течение следующего года Джеми Оливер действовал скорее не как шеф-повар, а как маркетолог, имеющий конкретные *цели* (изменить существующие порядки и увеличить ресурсы), ясное понимание своей *целевой аудитории* (школьники), *ключевых персон*, *способных оказывать влияние* (персонал школьных столовых), и своих самых надежных потенциальных *партнеров* (учителей и родителей). Он получил четкое понимание *препятствий*, которые предстояло преодолеть (привлекательный вкус малополезной еды и наличие системы, производящей подобные блюда), и *выгод*, которые ему следовало увеличить (укрепление здоровья и улучшение успеваемости). Он разработал и реализовал *интегрированную стратегию продвижения*, использующую различные средства рекламы, в том числе СМИ, печатные материалы, специальные мероприятия и веб-сайт, обещающий призы победителям игры, а также неотразимо привлекательную кампанию, использующую метод непосредственного отклика для сбора подписей под петицией.

Он даже разработал пилотный проект для того, чтобы убедить одну лондонскую школу дать ему шанс продемонстрировать всей стране возможность оздоровления школьного меню без увеличения его стоимости. Статья журналистки из «New York Times», размещенная в «International Herald Tribune Online», описывала некоторые сюрпризы пилотного проекта: «Повара, привыкшие иметь дело с замороженными продуктами, неохотно выполняли дополнительную работу, например готовку соуса к макаронам из нескольких видов овощей, оставшихся после приготовления основных блюд». Один маленький мальчик, который, по его собственным словам, впервые попробовал овощное блюдо, вывалил содержимое своей тарелки на стол.^[33]

Поэтому Оливер сделал то, что на его месте сделал бы любой хороший маркетолог, и предпринял отчаянные попытки убедить свою целевую аудиторию. Для этого он наряжался кукурузным початком и распевал детям песенку о пользе овощей, раздавал стикеры с надписью «Я попробовал что-то новенькое» и даже «бросал в блендер куриные кости и кусочки куриной кожи, обрезки сала и хлебные крошки, перемешивал все это вместе и демонстрировал результат: тошнотворную массу, которая, будучи слепленной в форме котлеты и обжаренной на жире, весьма походила на то, что подавали школьникам в столовой».^[34] В конце концов он добился лояльности детей, похвалы учителей и родителей и внимания миллионов телезрителей, смотревших его передачи, включая и премьер-министра Тони Блэра.

Телезрители, желавшие получить дополнительные сведения или помочь чем-нибудь своей школе, могли посетить веб-сайт *Feed Me Better*, где им предлагался широкий набор средств для самостоятельного

осуществления будущей революции: информация о контрактах на приготовление еды в школе и о статусе районной школы с точки зрения ее возможностей улучшения питания учащихся. На сайте можно было найти рассказы о том, как школе, где был реализован пилотный проект, удалось изменить ситуацию к лучшему; сведения о правильном питании школьников; рецепты блюд, о которых рассказывалось в телепередачах и которые приготавливались в рамках пилотного проекта, и набор идей о том, как вовлечь учителей и учеников в процесс преобразований. Посетителям сайта рекомендовалось добиваться от местных выборных органов власти увеличения минимальной суммы дневных затрат на питание школьника; уточнения действующих стандартов для школьных обедов для проведения более грамотных проверок работы столовых и повышения этих стандартов; включения в программу обучения в начальных классах школ Англии и Уэльса краткого курса о правильном и здоровом питании и гарантий того, что интересы большого бизнеса не отодвинут на второй план вопрос о воспитании здоровых детей (рис. 3.1). В течение первых шести недель 2005 г. посетителям сайта предлагалось подписать петицию, которая должна была быть направлена лично премьер-министру на Даунинг-стрит, 10.



Рис. 3.1. Фактоид, появляющийся на веб-сайте *Feed Me Better*

Вознаграждения

Результаты пилотного проекта оказались обнадеживающими: учителя постоянно рассказывали Оливеру о том, что их ученики стали более внимательными и сосредоточенными и что те, кто выбрал новый, более здоровый вариант питания, стали вести себя заметно лучше.^[35] Родители сообщали, что их дети стали реже испытывать приступы астмы.^[36] Местный совет г. Гринвича (в одной из школ этого города был реализован пилотный проект) пообещал заменить меню из замороженных полуфабрикатов на меню из свежих продуктов для 10 000 школьников, а фирма, поставляющая продукты для школьных столовых этого города, заявила о намерении исключить из меню котлеты из мяса индейки.^[37] Рассказ об этих котлетах особенно взволновал зрителей телепередачи, поскольку, как оказалось, они лишь на треть состояли из мяса, а на две трети из воды, свиного жира, сухарей из белого хлеба, красителей и ароматизаторов.^[38]

Утром 30 марта 2005 г. Джеми Оливер встретился с Тони Блэром и вручил ему петицию, содержащую 271 000 подписей, т. е. в 10 с лишним раз больше тех 20 000 подписей, которые Оливер надеялся собрать шесть недель тому назад, начиная свою кампанию (рис. 3.2). Считая это событие и сигналом к началу реформ, и мандатом на их проведение, Блэр вскоре объявил о том, что его правительство выделяет более 280 млн фунтов стерлингов, т. е. около \$536 млн на улучшение школьного питания.^[39]



Рис. 3.2. Шеф-повар Джеми Оливер доставляет на Даунинг-стрит, 10 подписи в поддержку реформы школьного питания от 271 000 граждан Великобритании (фото Тома Хостлера, 2005 г.)

Усилия Оливера получили высокую оценку в прессе, о чем свидетельствует следующая цитата из «British Medical Journal»: «Джеми Оливер один сделал больше для здоровья наших детей, чем целая армия пропагандистов или кампания, на которую фирма *Saatchi & Saatchi* выделила \$100 млн».^[40]

Возможно, наиболее наглядно уважение широкой публики к деятельности Оливера выразил один из читателей «The Daily Telegraph», завершивший свое письмо в газету следующим вопросом: «Не мог бы Оливер поговорить и с авиакомпаниями?».^[41]

Продукт: первая «Р»

Продукт как термин, применяемый в государственном секторе, мало знаком многим людям, у которых он обычно ассоциируется с материальными товарами, производимыми частным сектором, – например как мыло или одежда. Однако в маркетинговой теории этот термин интерпретируется достаточно широко и включает в себя все, что может быть предложено организацией или человеком рынку для удовлетворения его желаний и потребностей. Разумеется, он включает в себя материальные товары и услуги, но помимо них охватывает также и широкий спектр дополнительно «продаваемых» предложений организации, таких как мероприятия, люди, организация сама по себе, информация и идеи. Примеры продуктов, предлагаемых частным и государственным секторами, приведены в табл. 3.1.

Таблица 3.1. Примеры типов продуктов, предлагаемых частным и государственным секторами

Тип продукта	Частный сектор	Государственный сектор
Материальный товар	Плазменная панель	Паспорта
Услуга	Стрижка в парикмахерской	Проверка на СПИД в местной поликлинике
Мероприятие	Бейсбольный матч	Парад по случаю Дня Независимости
Люди	Лэнс Армстронг	Государственный секретарь
Места	Тоскана	Йеллоустоунский национальный парк
Организации	<i>Microsoft</i>	Национальное бюро переписей
Информация	<i>CNN</i>	<i>Identity Theft Protection</i> (Защита личной информации)
Идеи	Пенсионные накопления	Ритуал

Помимо определения различных типов продукта имеет также смысл определить несколько других традиционных терминов.

- Под *качеством продукта* понимается эффективность выполнения продуктом заданных функций (например, точность анализа на заражение СПИДом).

- Под *характеристиками продукта* понимаются его самые разные элементы. Например, число дней (часов), необходимое для получения результата проверки на СПИД, – одна из характеристик продукта; причем более быстрый результат рассматривается многими как более благоприятный вариант. Характеристиками такого продукта, как национальный парк, будут наличие в нем маркированных пешеходных маршрутов, табличек с указанием названий растений, лодочной пристани и информационных стендов.

- *Стиль и проект* являются важными характеристиками продукта, причем стиль в большей мере имеет отношение к внешнему виду продукта (например, эстетический вид магазина розничной торговли в здании аэропорта), проект – к его функциональности (например, расположение магазина в здании аэропорта относительно мест прохода на посадку).

- Под *линейкой продукта* понимается группа родственных продуктов, предлагаемых организацией; эти продукты выполняют сходные функции, но различаются по техническим параметрам, стилю или другим характеристикам.^[42] Например, водопроводная компания может предлагать или продвигать различные устройства экономии расхода воды, в частности унитазы с низкой скоростью смывного потока, душевые лейки с низким давлением струи, бочки и цистерны для сбора дождевой воды.

- *Продукт-микс* включает в себя все различные типы продуктов, предлагаемых организацией, и часто отражает разнообразие типов продуктов, идеально выбранных для поддержки миссии и стратегических целей агентства. Например, находящаяся в городской собственности электрическая компания *Silicon Valley Power* имеет собственную стратегическую программу действий, разработанную совместно с администрацией и муниципальным советом города Санта-Клара. Эта программа предусматривает не только генерирование электроэнергии и ее эффективную доставку потребителям, но и тщательный контроль за ее расходом для того, чтобы «избежать бесполезной растраты ресурсов».^[43] Продукт-микс этой компании согласуется с ее стратегической программой и ориентируется на предоставление разнообразных продуктов, которые будут помогать горожанам и местным коммерческим фирмам экономить электроэнергию (табл. 3.2 и рис. 3.3).^[44]

Таблица 3.2. Продукт-микс компании *Silicon Valley Power*, город Санта-Клара

Тип продукта	Примеры продуктов <i>Silicon Valley Power</i>
Материальные товары	Энергосберегающие устройства, представленные в каталоге «Plug-ins Catalog» в том числе экономичные осветительные лампы, компактные флуоресцентные лампы, таймеры включения и отключения освещения, счетчики трозэнергии, слаботочные терморегуляторы и устройства наружного освещения
Программы	Программы установки в городе солнечных батарей для использования энергии солнца
Услуги	Онлайн-мониторинг расходования электроэнергии коммерческими потребителями
Мероприятия	Встречи руководства компании с местными потребителями для получения сигналов обратной связи
Люди	Сотрудники компании, снимающие показания счетчиков, и работники службы взаимодействия с клиентами
Место	Онлайн-услуги и новые генерирующие мощности
Организация	<i>Silicon Valley Power</i> — энергетическая компания, находящаяся в городской собственности
Информация	«Руководство для потребителей по экономии электроэнергии»
Идеи	Экономия электроэнергии

Разработка спектра продуктов, подобных предлагаемым этой энергетической компанией, имеет выгоды и важные последствия для многих, если не для всех организаций государственного сектора. Возможно, самое главное – то, что клиенты любого государственного агентства имеют разнообразные желания и потребности, и большинство считает маловероятным, что их можно будет удовлетворить с помощью единственного предложения или даже единственного типа предложений. В своей книге «Reinventing Government» Осборн и Гэблер так описывают будущее решений по продукту-микс в государственном секторе:

«Настанет время, когда люди не будут верить в то, что когда-то в Америке бедному человеку для получения причитающихся ему пособий необходимо было получить справки из 18 государственных учреждений. Настанет время, когда людям покажется невероятным, что когда-то родители не могли по своему усмотрению выбирать ту государственную школу, в которую они хотели бы отправить учиться своих детей. Однако появляется все больше признаков того, что это время наступит раньше, чем думает большинство из нас. Там, где есть 50 каналов кабельного телевидения, где банки позволяют своим клиентам осуществлять операции по телефону... государство, предлагающее один размер для всех, не может существовать долго».^[45]

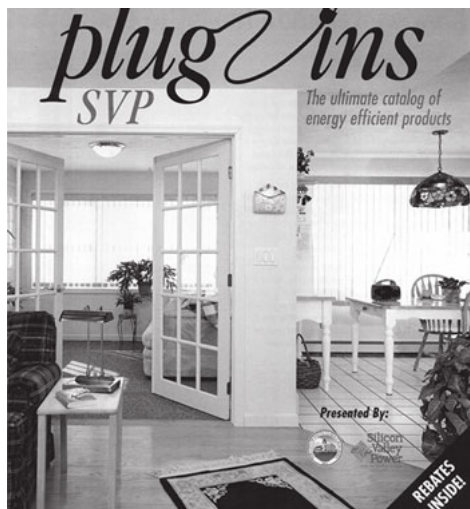


Рис. 3.3. Обложка каталога продуктов компании

Уровни продукта

Традиционная теория маркетинга рассматривает три уровня продукта, т. е. использует модель, в соответствии с которой продукт, с точки зрения покупателя, определяется не просто своими характеристиками, стилем и маркетинговым проектом. Продукт должен также содержать выгоды, которые ожидает получить от его покупки или использования покупатель. Такой подход полезен для концептуализации и разработки стратегии продукта, поскольку позволяет обсудить будущее предложение и помогает принять решения относительно него.

Сущность продукта рассматривается как центральная часть продукта в целом. Она состоит из основных потребностей, которые будут удовлетворены, желаний, которые будут реализованы, и проблем, которые будут решены за счет потребления этого продукта. Сущность продукта – реальная причина, по которой потребитель покупает продукт, и определяется ответами потребителя на вопрос «Что я получу от покупки?». Вам необходимо помнить, что люди покупают не сверла – они покупают отверстия диаметром четверть дюйма. Люди покупают не косметику. Они покупают надежду. Люди покупают не номер в гостинице – они покупают возможность выспаться в комфортных условиях. Люди покупают не почтовые марки – они покупают своевременную доставку поздравительной открытки к Дню Матери.^[46]

Реальный продукт – более очевидное понятие, которое включает в себя такие аспекты, как качество продукта, эксплуатационные характеристики, упаковка, стиль и проект. Сюда включается также любое используемое имя бренда. В идеале каждое из этих решений основывается на потребностях и предпочтениях покупателя с учетом наличия альтернативных (конкурирующих) продуктов.

Проиллюстрируем это на примерах характеристик E-ZPass – услуги электронного взимания платежей за проезд по автострадам Восточного побережья США. После внесения определенной суммы на открываемый счет водитель получает маленькую карточку с электронным чипом, которую он прикрепляет на внутреннюю поверхность лобового стекла своей машины. Всякий раз, когда водитель подъезжает к пункту взимания платы за проезд, он получает возможность двигаться по полосе, обслуживаемой системой E-ZPass. Антенна, установленная на пункте пропуска, считывает информацию с карточки и списывает необходимую сумму со счета водителя, что исключает необходимость снижать скорость, искать мелочь, получать чек или жетон. По желанию водителя ему всегда может быть предоставлена распечатка списания средств с его счета.^[47] Это новшество помогло повысить пропускную способность дорог и сократить напрасное расходование горючего, неизбежное при традиционном способе взимания платы за проезд.

Продукт с подкреплением предусматривает наличие дополнительных характеристик и услуг, благодаря которым сделка получает ценность, превышающую ожидания покупателей. Большинство считает этот уровень продукта оптимальным, а некоторые даже квалифицируют его как идеальный.

Ваш продукт не обязательно должен достигнуть именно этого уровня. Однако во многих случаях такое подкрепление может являться ключевым отличием от предложений конкурентов (например, местный колледж, предоставляющий специальные уроки английского тем, для кого этот язык не является родным). Для кампаний, направленных на изменение общественного поведения (социальный маркетинг), он может стать именно тем, что требуется для необходимого стимулирования (например, совместный пеший поход обитателей университетского кампуса в рамках программы стимулирования физической активности студентов), устранения барьеров (например, карта дорожек для пешеходных прогулок) или поддержки определенного поведения (например, дневник для записей ежедневно выполняемых физических упражнений).

В табл. 3.3 приведены различные примеры, иллюстрирующие эти уровни продукта в государственном секторе.

Таблица 3.3. Примеры уровней продукта в государственном секторе

Агентство или организация	Сущность продукта (выгода)	Реальный продукт	Продукт с подкреплением
Транспортная служба	Перевозка	Поезда	Стойки для велосипедов в поездах
Колледж	Образование	Занятия	Специальные курсы английского для тех, для кого язык не является родным
Министерство по чрезвычайным ситуациям	Безопасность	Мероприятия по подготовке домов к возможным землетрясениям	Раздача специальных ключей для быстрого закрепления газовых вентилях
Водопроводная служба	Преимущество доступа к природному источнику воды	Цистерна емкостью 3000 галлонов зеленого или черного цвета	Щетка для чистки стенок цистерны для уничтожения личинок москитов
Городская полиция	Предотвращение случаев воровства и возврат украденной собственности	Реагирование на сообщения об угоне машин	Предоставление купона на получение скидки при покупке противоугонных средств

Для иллюстрации особенностей трех уровней продукта рассмотрим пример разработки проекта для тестирования на заражение СПИДом.

На уровне *сущности продукта* потенциальные выгоды тестирования для целевой аудитории заключаются в четком определении наличия или отсутствия у проверяемого приобретенного иммунодефицита; осознанного нераспространения болезни; для беременных женщин – в принятии срочных мер по лечению неродившегося ребенка; в создании условий для более продолжительной и качественной жизни благодаря возможности начать лечение на ранних стадиях заболевания. Имеется также несколько вариантов *реального продукта* – т. е. тестирования как такового: анализ крови, устный опрос, анализ мочи, экспресс-тесты, наборы для тестирования в домашних условиях и тесты в рамках ежегодных профилактических осмотров. Наконец, потенциальные *продукты с подкреплением* (которые, как отмечалось ранее, могут повысить вероятность того, что член целевой аудитории пройдет тестирование) могут предусматривать такие услуги, как консультирование, создание групп поддержки, отзывы прошедших курс лечения, рекомендации, как защитить себя от возможного заражения.

Выбор варианта на каждом из этих уровней определяется профилем каждой целевой аудитории – демографическими и географическими характеристиками, текущим поведением, имеющимися барьерами и наличием мотиваторов. Предположим, к примеру, что целевая аудитория кампании по тестированию

на заражение СПИДом состоит из беременных женщин, которые потенциально могли заразиться этой болезнью. Стратегия разработки продукта для этого рынка может быть разработана так, как это показано на рис. 3.4.

Разработка продукта

Разработка и реализация новых программ и услуг должны осуществляться на основе систематизированного подхода. Проблема здесь заключается в том, чтобы сохранить понимание основных этапов, не увязнуть в деталях и правильно разместить достаточные, но не избыточные ресурсы между всеми этапами процесса.

Котлер и Армстронг описывают 8 основных этапов разработки нового продукта, показанные на рис. 3.5 и подробно описанные ниже.^[48]

1. Генерирование идей. Идеи о новом продукте могут быть получены из разных источников, в том числе от работников, заинтересованных групп, выборных должностных лиц, собственных комиссий по разработке нового продукта, других государственных агентств или от существующих либо от потенциальных покупателей (например, врученную Тони Блэру петицию с требованием оздоровить меню школьных столовых подписало свыше 271 000 человек). Они могут быть генерированы различными способами, в том числе с помощью мозгового штурма, «ящика для предложений» или поощрения премиями авторов лучших идей. Необходимо также отметить, что в частном секторе важными источниками идей о товарах являются дистрибьюторы и поставщики компании, так как они непосредственно взаимодействуют с рынком. Сказанное справедливо и для государственного сектора (например, идеи фирм-подрядчиков о путях сокращения очередей в пунктах досмотра пассажиров в аэропортах). Многие организации внимательно следят за другими предприятиями своей отрасли, чтобы воспользоваться догадками о потребностях покупателей, выявленных конкурентами, и своевременно подготовить собственные предложения рынку. Осборн и Гэблер, по-видимому, выступают за то, чтобы на этапе поиска идей мы использовали упреждающий подход, стараясь выявить не меньше (если не больше) программ и услуг, превентивных по своей природе (например, способы предотвращения пожаров), чем программ и услуг, являющихся по своей природе оперативными (например, новые средства пожаротушения).^[50]



Рис. 3.4. Платформа продукта для кампании тестирования на заражение СПИДом

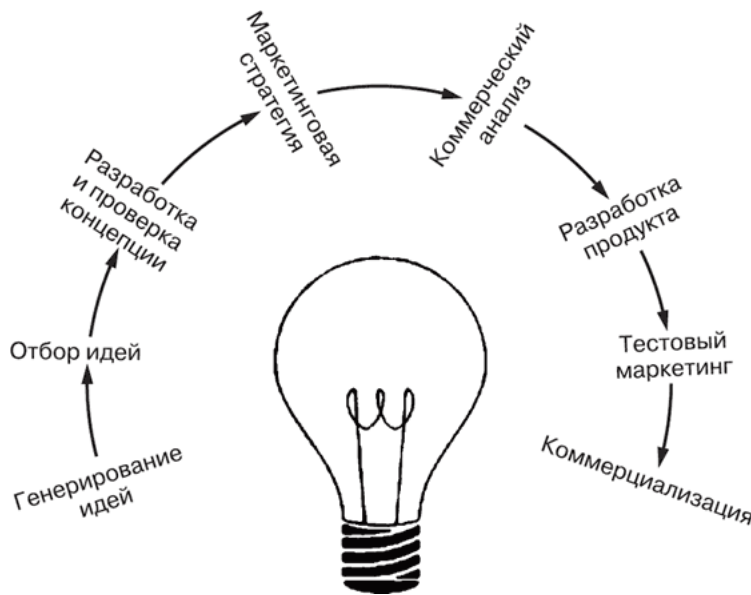


Рис. 3.5. Основные этапы процесса разработки нового продукта^[49]

2. Отбор идей. После получения идей ваша задача заключается в том, чтобы, как поет Кенни Роджерс, «узнать, что отбросить, и узнать, что оставить».^[51] Критерии для оценки могут самыми разными, но все они должны учитывать миссию, цели и ресурсы агентства, а также неудовлетворенные желания и потребности покупателей, для того чтобы идеи в максимальной степени отвечали требованиям обеих сторон.

Например, задача целевой группы, созданной местными властями для предотвращения загрязнения территории штата бытовым мусором, может предусматривать анализ потенциальных мер, направленных

на достижение поставленной цели. Такими мерами могут быть установка пластиковых мешков для мусора с надписями, призывающими население не бросать бутылки и банки где попало; установка контейнеров для мусора на временных стоянках большегрузных автомобилей; устранение необходимости частых остановок; раздачу автомобилистам специальных пепельниц для того, чтобы они не выбрасывали окурки в окно. В процессе отбора предложенных мер идея установки контейнеров для мусора в местах остановок грузовиков может оказаться лучшей идеей для перехода на следующий уровень, так как она обращается к нуждам потребителей, т. е. к проблеме мусора на дорогах, и находится в сфере компетенции государственного агентства.

3. Разработка и проверка концепции. На этом этапе вы составляете подробное описание идеи, намечая потенциальные возможности для каждого из трех уровней продукта: возможностей потенциальных выгод для покупателей, характеристик и особенностей проекта реального продукта и дополнительных идей для продукта с подкреплением. Затем концепции проверяются на целевой аудитории: сначала – для выявления интереса аудитории к каждой концепции, а затем – для изучения реакций на исходные идеи и на предложения по повышению их привлекательности.

Например, городская водопроводная компания, планирующая субсидировать производство и организовать продажу бочек для сбора дождевой воды заинтересованным местным жителям, может провести дискуссии в фокус-группах, чтобы выяснить, рассматривает ли большинство населения бочки как «шанс воспользоваться природными ресурсами» или же просто считает их способом «сэкономить на плате за воду» и будет ли восстановленная бочка из древесины греческой оливы более привлекательной, чем новая бочка из пластика.

4. Маркетинговая стратегия. Теперь вы приступаете к разработке исходной маркетинговой стратегии, описывающей предварительные представления о целевых рынках, планируемом позиционировании продукта и дополнительных элементах маркетинга-микс (ценообразование, распределение и продвижение). Эта стратегия описывает также планируемые объемы продаж, которые для государственных агентств означают прогнозируемые уровни потребления услуг или показатели участия в программах.

Маркетинговый план для новой онлайн-услуги по продаже остающихся после возведения дома строительных материалов и крупных предметов бытового назначения, разработанный в штате Вашингтон в 2003 г., позволяет увидеть основные этапы этого процесса. Услуга была создана Природоохранным департаментом штата, а предварительная маркетинговая стратегия разрабатывалась группой планирования, в состав которой вошли представители заинтересованных округов штата. Главными целевыми рынками для продажи и покупки строительных материалов были признаны строительные подрядные фирмы, а для покупки крупных бытовых предметов – люди, торгующие подержанными вещами, которые они хранят в своих гаражах. Услуга позиционировалась как недорогой простой способ избавиться от ненужных материалов и предметов, которые, возможно, рассматривались как ненужный хлам, но фактически были «слишком хороши, чтобы быть выброшенными на помойку» (рис. 3.6). Все предметы, выставяемые на продажу, должны были оцениваться не дороже \$99, при этом ожидалось, что медиаканалы будут распространять, помимо прочего, обращения к зарегистрировавшимся подрядчикам, постеры, информационные бюллетени и вкладки в конверты со счетами оплаты коммунальных услуг.



Рис. 3.6. Логотип, использовавшийся онлайн-программой обмена ненужных строительных материалов^[52]

5. Коммерческий анализ. Оценка коммерческой привлекательности предложения – следующая задача, требующая подсчета общих ожидаемых издержек программы и соотнесения этих издержек

с любыми денежными и неденежными выгодами организации.

Например, новая программа *Quitline*, призванная помочь молодежи бросить курить, может достичь этого этапа процесса, потому что Департамент здравоохранения штата мог бы счесть ее удовлетворяющей и потребностям рынка (курящих подростков, желающих избавиться от этой вредной привычки), и целям самого Департамента (сокращение потребления табака молодыми людьми). Опыт реализации аналогичной программы для взрослых мог бы помочь спланировать предварительную маркетинговую стратегию. Однако анализ выгод и издержек мог бы заставить их переосмыслить ситуацию после определения затрат на планирование, дополнительную работу в наиболее предпочтительные для обращений подростков часы, специальную подготовку персонала и работу бесплатного номера телефона горячей линии. После оценки ожидаемого числа подростков, которые могли бы обратиться за помощью, предполагаемые затраты на одного бросившего курить могут оказаться слишком высокими. Альтернативной идеей может стать разработка специального молодежного веб-сайта, на котором можно будет получать необходимые консультации. Эта идея, возможно, уже рассматривавшаяся и забракованная на этапе отбора, вероятно, потребует более внимательного изучения, в особенности с учетом того, что подростки обычно охотнее заходят на рекомендованный веб-сайт, чем звонят по предлагаемому номеру телефона.

6. Разработка продукта. До этого момента ваша идея о новом продукте существует только на словах и, возможно, иллюстрируется с помощью нескольких рисунков. После завершения коммерческого анализа предпринимаются шаги по разработке прототипа услуги или материального продукта, причем иногда в нескольких разных вариантах. Затем прототипы проверяются на функциональность, что позволяет гарантировать качество их работы.

Упомянутая ранее водопроводная компания, разрабатывавшая программу распределения бочек для сбора дождевой воды, могла бы заказать и собрать несколько предложений производителя и выбрать специальные соединительные трубы и приспособления для защиты от москитов. Не будет ничего удивительного в том, что менеджер программы или кто-то из руководства компании опробует имеющиеся варианты во дворе своего дома и сообщит, какой из них является наилучшим и какие его недостатки следует устранить.

7. Тестовый маркетинг. На этом этапе, часто рассматриваемом как проверочный, новый продукт помещается в более реальные рыночные условия. Это дает маркетологу возможность проверить, а затем уточнить целевой рынок, предложение (продукт, цену и место) и стратегии продвижения. Помимо повышения вероятности успеха (за счет предварительной адаптации) на более широком рынке эта мера также помогает снизить издержки запуска продукта за счет выявления тех стратегий, которые в дальнейшем могут быть исключены или улучшены.

Такой подход может использоваться для кампании по борьбе с курением в помещениях, в том числе и в салонах автомобилей, в которых находятся дети. В ходе этой кампании школы направляют родителям учеников специальный пакет с набором предметов: магнит, прикрепляемый на стенку холодильника; карточку с обещанием не курить в доме; освежитель воздуха в салоне машины; брошюру со статистическими данными о вреде пассивного курения и призывами не курить в помещениях. В конце этого этапа важно выяснить, прикрепили ли родители магнит к стенке холодильника, отправили ли они почтовую карточку и повесили ли освежитель воздуха в салоне машины. Если оценка результатов показала, к примеру, что немногие родители воспользовались освежителем или что они восприняли его наличие в машине как разрешение курить в присутствии детей, то освежитель должен быть исключен из числа предметов, используемых в кампании.

8. Коммерциализация. Организация должна теперь решить, следует ли ей запускать новую программу на рынке, и если да, то когда и где.

Примером этого этапа в государственном секторе может служить история системы подачи сигнала тревоги AMBER. Эта система впервые была использована в штате Техас в 1996 г., когда местные радиостанции и полицейские объединили свои усилия для разработки системы ранней подачи сигнала об опасности для облегчения поиска пропавших детей. Создание системы стало данью памяти девятилетней девочки Амбер Хагерман из города Арлингтон, которая была похищена во время прогулки и позднее найдена убитой. Система AMBER распространяет по радиостанциям тревожные сообщения, когда правоохранительные органы приходят к выводу, что ребенок похищен или находится в опасности. Радиостанции сообщают приметы ребенка, а также всю имеющуюся информацию о возможном похитителе и его машине. Девять лет спустя, в феврале 2005 г., Министерство юстиции сообщило, что Гавайи стали последним, пятидесятым штатом, внедрившим у себя систему AMBER (рис. 3.7).^[53]

Жизненные циклы продуктов

Выводя свой продукт на рынок, вы надеетесь, что у него будет «долгая счастливая жизнь». К сожалению, такое случается довольно редко. Фактически, как и для родителей, у которых рождается ребенок, так и для вас, настоящая работа еще только начинается. Для того чтобы подойти к этому вопросу концептуально, маркетологи часто обращаются к теоретической модели жизненного цикла продукта, показанной на рис. 3.8, описывающей четыре этапа, через которые может проходить продукт: выведения, роста, зрелости и упадка. Менеджеров по маркетингу и бренд-менеджеров более всего интересуют сбыт и прибыли на каждом этапе. В государственном секторе *уровни участия и использования* – более релевантные показатели, чем сбыт, а *нераспределенные доходы* – чем прибыль. Полезность этой модели для менеджеров программ в государственном секторе состоит в том, что каждая фаза цикла имеет собственный уникальный набор характеристик и проблем, а следовательно, и поводов для стратегических действий. Ниже описываются сигналы о том, что продукт находится на определенном «жизненном этапе», а также рекомендуемые стратегии поведения. [55]

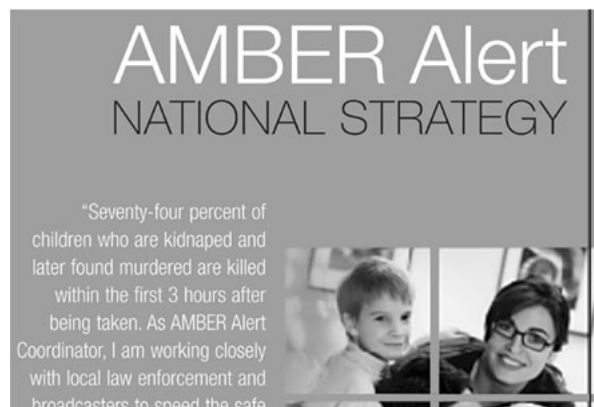


Рис. 3.7. Программа тревожного оповещения AMBER Alert, первоначально реализованная в одном штате, а теперь действующая во всех 50 [54]

1. Выведение. Как нетрудно представить, этот первый этап вывода продукта (программы или услуги) на рынок чаще всего характеризуется медленной адаптацией и неактивным участием. Не следует удивляться тому, что издержки в этот период окажутся значительно больше полученных выгод. Фактически это вполне закономерно, и ожидания таких результатов должны изначально иметься у ключевых заинтересованных лиц, включая администраторов и спонсоров. На этапе выведения на рынок основные ресурсы должны быть направлены на то, чтобы проинформировать граждан о новых предложениях и убедить их попробовать новый продукт. Эти усилия часто требуют расходов на продвижение и дополнительных затрат времени персонала на контакты с населением (например, для продвижения системы AMBER Alert необходимо было объяснить людям ее назначение и научить их предоставлять релевантную информацию).

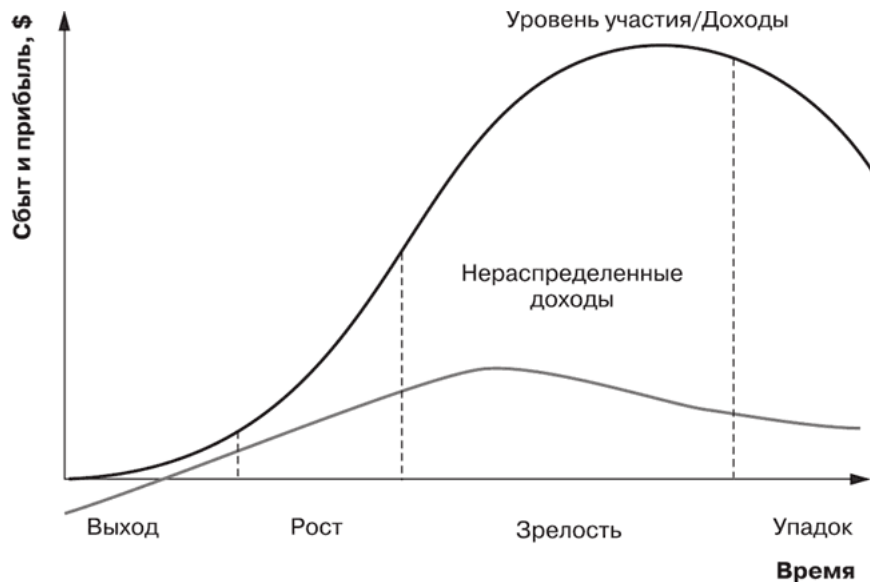


Рис. 3.8. Теория жизненного цикла продукта^[56]

2. Рост. Этот этап отличается более быстрым одобрением продукта рынком, что ведет к улучшению показателей отдачи от ресурсов, выделенных на продвижение, и от усилий, затрачиваемых персоналом. В идеале этот этап выпадит весьма обнадеживающе, так как ранние последователи распространяют молву о продукте, после чего на сцену выходит раннее большинство. Для поддержки набранных оборотов нужно направить усилия на то, чтобы ваше предложение соответствовало потребностям и ожиданиям покупателя, в том числе и в отношении эффективности продукта (например, своевременного прибытия и отправления транспортных средств в результате внедрения новой системы управления движением) и надлежащего функционирования каналов распределения (например, веб-сайт с информацией о расписании движения). Цель менеджеров на этом этапе – поддержание быстрого роста за счет повышения осведомленности о бренде и создания лояльности. Как показано на рис. 3.8, затраты ресурсов, вероятно, будут оставаться более высокими по сравнению с «продажами», поскольку по-прежнему необходимо будет нести расходы на развитие продукта (например, в первую очередь на разработку скоростной рельсовой системы).

3. Зрелость. В какой-то момент скорость роста продаж замедляется, и продукт достигает этапа относительной зрелости, который обычно приносит высокую прибыльность, если удастся вернуть первоначальные затраты на разработку и маркетинг продукта. Несколько факторов могут влиять на уровень продаж, в том числе и на возможность того, что наиболее вероятные потенциальные кандидаты на приобретение текущего предложения «уже его купили», т. е. они уже пользуются услугой или уже участвуют в программе. Вы можете испытать несколько модификаций используемых маркетинговых стратегий для поддержания жизнеспособности продукта: модификации рынка для того, чтобы попытаться привлечь новые категории покупателей существующих продуктов; модификации продукта для повышения продаж (потребления) существующим покупателям и/или привлечения новых покупателей; использование модификаций маркетинга-микс, в том числе изменение структуры ценообразования, каналов распределения и/или способов продвижения.^[57]

Например, в городе, в структуре управления которого имеется Комитет по воздушному и водному транспорту, управляющий работой аэропорта и морского порта, «продажи» и доходы определяются количеством прилетающих и улетающих пассажиров, объемом грузов, обрабатываемых в порту, доходов от сдачи в аренду доков и количеством туристов, отправляющихся в круизные рейсы. На этапе зрелости потребление услуг и соответствующие ему доходы могут иметь устойчивый характер даже при усилении влияния какого-нибудь фактора, например модификации продукта (реконструкции терминалов), модификаций рынка (предоставление в аренду доков владельцам прогулочных судов), ценообразования (требование к владельцам магазинов в здании аэропорта установить цены на свои товары на уровне, сопоставимом со среднероссийским), каналов распределения (возможности онлайн-заказа грузовых контейнеров) или стратегий продвижения (возможность заходить в порт иностранным круизным судам или обсуждение с компаниями Тихоокеанского региона перспектив торгового сотрудничества).

4. Упадок. У программы, достигшей этого этапа, продажи постепенно снижаются. Большинство возможностей роста уже использованы и опробованы на этапе зрелости. Теперь перед вами встает вопрос о том, следует ли свернуть программу целиком или продолжать ее в меньшем масштабе. Принимаемое решение будет зависеть от многих факторов, в частности от того, продолжается ли финансирование программы, несмотря на снижение числа ее участников (федеральные гранты на программы повышения двигательной активности населения), указывают ли полученные оценки на временный характер снижения продаж под влиянием непредвиденных факторов (мобилизация в связи с началом военных действий) или сохраняет ли агентство, несмотря на снижение числа участников программы, мандат на предоставление своих продуктов (бесплатные прививки).

Вы, вероятно, укажете на то, что этот цикл и колоколообразная кривая существуют только в идеале, а в действительности одни продукты, едва появившись на рынке, сразу же умирают, другие демонстрируют только очень быстрый рост, третьи имеют продолжительный этап зрелости, а четвертые, которые всем казались медленно умирающими, внезапно «возвращаются к жизни».

Улучшение продукта

Хотя действия по улучшению продукта подобны тем, что осуществляются при разработке нового продукта, следует признать, что они имеют свои важные особенности, связанные с ролью маркетологов или, по крайней мере, маркетинговой ориентации. Роль маркетологов заключается в том, чтобы оценить удовлетворенность покупателей существующими предложениями и помочь определить, какие улучшения продукта повысят его эффективность и удовлетворенность целевой аудитории.

Впечатляющим примером попытки улучшения образовательного продукта является школьная реформа в Филадельфии.

Джеймс Невелс, руководитель городской комиссии по проведению школьной реформы, рассказал удивительную историю, которая затем была опубликована в «Forbes Magazine» в марте 2005 г. Когда Невелс возглавил комиссию в 2002 г., он определил в качестве клиентов системы городского образования 200 000 детей, которых она обслуживала, и поставил своей задачей повышение качества их обучения (или, говоря языком маркетинга, эффективность продукта).

Усилия по улучшению образования включали многое из того, что было вполне ожидаемым, в частности стандартизацию учебных курсов для того, чтобы все ученики обязательно получили самые необходимые знания и могли без проблем переводиться из одной школы в другую. Ученики начальной школы начали заниматься по 2 ч в день чтением и по 90 мин – математикой, что вдвое превышало прежние нормативы. Менее ожидаемым оказалось проведение бенчмаркингового тестирования каждые 6 недель в начальной и средней школе и каждые 4 недели – в старших классах, что позволило учителям определять, кто из учеников нуждается в повторении пройденного материала, а кто готов к более углубленному изучению того или иного предмета. Количество учеников в классах было сокращено, а к проведению уроков в школах стали привлекаться преподаватели университетов.

Но кроме того, были предложены и неожиданные смелые стратегии, направленные на улучшение образовательной среды. Был принят один из самых строгих в стране кодексов поведения учащихся, в том числе и по окончании занятий, за пределами школы: «Если учащийся ударит своего одноклассника на автобусной остановке в субботу, то он будет временно отстранен от занятий. В прошлом за такой поступок он не получил бы даже замечания. Старшеклассник, умышленно портящий школьное имущество или угрожающий расправой своим товарищам, исключается из своей школы и переводится в школу в другом районе города». Кроме того, комиссия добилась закрепления за каждой школой конкретного полицейского и потратила миллионы долларов на установку в школах металлодетекторов и видеокамер.

Результаты внедрения этих мер свидетельствовали о достижении поставленных целей. После двух лет проведения реформы Невелс сообщил, что за период между 2003 и 2004 гг. количество учащихся средних школ, получивших на экзаменах по литературе и математике оценку «хорошо» или «отлично», выросло в среднем на 8 % у пятиклассников и на 11 % у восьмиклассников.^[58]

Упаковка

Как уже отмечалось в этой главе, решения о реальном продукте могут включать решения об упаковке, под которой понимается контейнер (или обертка) для продукта, ее объем и напечатанная на ней информация. Кроме того, упаковка может быть первичной, вторичной (т. е. выбрасываемой перед началом

использования продукта) и транспортировочной. Традиционно главная функция упаковки – хранить и защищать продукт. Однако теперь упаковка стала также важным маркетинговым инструментом. Рассмотрим, к примеру, специфическую, тщательно продуманную упаковку презервативов, используемую в Непале.

Совместно с Министерствами здравоохранения и медицинского обслуживания правительства Непала действующее в этой стране отделение *Popular Services International (PSI)* разработало и с апреля 2003 г. начало осуществлять на практике кампанию по рекламированию использования презервативов *Number One*. Чтобы «не порочить» бренд, было решено широко внедрить его в молодежный сегмент перед тем, как направлять основные усилия на целевой сегмент – людей из групп риска. Цвет упаковки (флуоресцирующий желтый), смелый стиль и броская графика безусловно соответствовали этому стратегическому намерению (рис. 3.9). Каналами распределения презервативов стали как традиционные торговые точки, такие как аптеки, так и менее традиционные места продаж – местные ярмарки предметов для ухода за здоровьем, танцевальные рестораны и массажные кабинеты. За первые семь месяцев с начала продаж было реализовано 3,51 млн упаковок презервативов *Number One*.^[59]

Резюме

Вы можете еще раз задуматься о базовых принципах и теориях разработки и усовершенствования продукта, совершив прогулку по Лувру – этой жемчужине в короне Франции.

Лувр, расположенный в Париже и принадлежащий французскому государству, является одним из самых крупных и наиболее известных музеев мира. Служивший долгое время резиденцией французских королей, Лувр даже изначально не создавался в качестве хранилища предметов искусства. Музей, который располагается в помещениях этого грандиозного дворца, существует уже более двух столетий начиная с 1793 г., когда в нем впервые были открыты для обозрения широкой публики бывшие королевские коллекции живописи и скульптуры. Сегодня Лувр предлагает различные типы музейного продукта, в том числе экспозицию предметов, созданных человеком несколько тысячелетий тому назад в Месопотамии, Египте, Греции и на территории древнеримской империи; средневековую и современную скульптуру; мебель и предметы декоративно-прикладного искусства и, конечно же, живопись всех европейских школ. Одна лишь линейка такого продукта, как произведения живописи, включает мировые шедевры кисти великих художников: Ренуара, Рембрандта, Рубенса и Леонардо да Винчи.



Рис. 3.9. Внешний вид упаковки презервативов *Number One*, распространявшихся в Непале совместными усилиями *PSI* и местного правительства

Рассмотрим теперь предлагаемые уровни продукта. На уровне сути продукта посетители, вероятнее всего, будут искать и найдут различные выгоды: как эмоциональные (удивление, удовольствие, воодушевление), так и интеллектуальные (ощущение истории, понимание искусства и путей его развития). Реальными продуктами являются экспозиции сами по себе, часть из которых является постоянными, а часть – временными. Продукты и услуги с подкреплением способствуют более полному восприятию произведений искусства посетителями. К ним относятся: лекции, концерты, экскурсии,

информационные центры, аудиогиды, скамейки для продолжительного рассмотрения экспонатов и даже сувенирные киоски и кафе.

История музея рассказывает о значительных усилиях, связанных с *разработкой продукта*: усилиях, направленных на обдумывание концепции и на создание выставок, например выставки, показывающей шедевры, торжественно доставленные из Италии в 1798 г.^[60] Задумайтесь также о *повышении качества продукта* при обращении к этапу зрелости жизненного цикла музея, в частности о проекте Большого Лувра, реализация которого, растянувшаяся почти на 20 лет (1981–1999), предусматривала расширение и модернизацию музея Лувра и Музея декоративного искусства.^[61]

Вы можете рассматривать сам музей как упаковку, поскольку он является контейнером (т. е. вместилищем) для продуктов искусства. К упаковке можно отнести также зеленую зону в сердце Парижа на берегу Сены, где находится Лувр, а также вызывающие противоречивые чувства современные стеклянные пирамиды в центральном дворе, через которые осуществляется вход в музей начиная с 1989 г. и которые оказались отлично приспособлены для размещения большого числа посетителей и их удобного обслуживания. Теперь эти пирамиды стали одним из самых излюбленных мест встреч как для парижан, так и для гостей города.

4. Задание мотивирующих цен, стимулов и антистимулов

«Когда мы запускали кампанию Click It or Ticket в штате Вашингтон, я беспокоилась о том, не открываем ли мы ящик Пандоры. Участники фокус-групп (состоявших из людей, которые утверждали, что никогда не пользовались ремнями безопасности) заявляли, что они ненавидят слоган Click It or Ticket. Они в ярости заявляли модератору: “О том, что вы делаете, мы сообщим губернатору!” Я переживала, что мне придется защищать кампанию на слушаниях в законодательных органах власти. Однако я знала, что наши более позитивно настроенные убеждающие послания, как, например: “Мы любим тебя. Пристегнись” – уже исчерпали свои возможности. Показатель использования ремней безопасности в штате находился в течение последних шести лет на уровне 80 %. С учетом того, что ежегодно мы имели от 550 до 600 автокатастроф со смертельным исходом, лишь более агрессивная кампания могла изменить поведение тех оставшихся 20 % водителей, которые по-прежнему отказывались пользоваться ремнями безопасности».

Джонна Ван-Дик,

менеджер по коммуникационным программам Комиссии по безопасности дорожного движения штата Вашингтон

Если бы вы могли подслушивать разговоры в комнатах для совещаний и в лифтах или даже услышать внутренние монологи менеджеров, то наверняка узнали бы о следующих сходных заботах и дилеммах, связанных с ценообразованием в государственном секторе.

- Какую цену мы должны установить для клиентов нашей городской водопроводной компании на продаваемые им бочки для сбора дождевой воды? Мы знаем наши издержки, но согласятся ли оплачивать их горожане? Если многие откажутся от покупки бочек, то тогда наша идея окажется бесполезной.

- Если мы не обеспечим приток молодых семей в наш город, то руководители нашего школьного округа обещают объединить под одной крышей и начальную, и среднюю школы. Но с какой стати к нам поедут молодые семьи? Ведь у нас даже нет кинотеатра!

- В этом месяце мы вновь не достигли целевого показателя вербовки солдат-контрактников в армию. Я надеялся, что выплата более высоких премиальных позволит добиться лучших результатов. Насколько же высокой должна быть предлагаемая сумма?

- В нашем округе по-прежнему прошли регистрацию меньше половины всех владельцев домашних собак и кошек. Неужели плата в \$20 оказалась чрезмерной? Должны ли мы прибегнуть к более решительным мерам? Но это потребует дополнительных затрат на оплату сверхурочных.

В следующей истории особый интерес вызывает та роль, которую играют маркетологи в случаях, подобных упомянутому выше, т. е. когда существующие штрафы и законы не оказывают мотивирующего воздействия на целевую аудиторию. Вероятно, члены целевой аудитории знают о возможном наказании. Просто они не верят, что их когда-нибудь поймают или действительно заставят заплатить штраф. Маркетологи хорошо умеют управлять представлениями людей и прекрасно знают, когда и какое представление является желательным.

Исходный сюжет: пристегнись или заплати штраф

Иногда слоган способен сказать все что надо. Но иногда он может вызвать эффект, противоположный ожидаемому.

Национальное управление по безопасности дорожного движения (*NHTSA*) было создано в 1970 г. при Министерстве транспорта США. На него была возложена задача сокращения смертей, увечий и просто экономического ущерба вследствие аварий на дорогах. Кампания под девизом *Click It or Ticket* («Пристегнись или заплати штраф») является одним из примеров успешной деятельности этого ведомства.

Проблемы

Только в одном 2000 г. нежелание значительной доли водителей (около 20 % по всей стране) пользоваться ремнями безопасности стало причиной 9200 смертей, 14000 серьезных увечий и, с учетом затрат на оказание медицинской помощи пострадавшим и потерь от утраты ими трудоспособности, обошлось обществу в \$26 млрд.^[62]

Причины отказа от пристегивания ремнями безопасности могут быть самыми разными, особенно с учетом демографического фактора. Например, испаноязычные водители имеют более низкий, чем в среднем по стране, показатель использования ремней безопасности (63 % по сравнению с 80 %)^[63], и для объяснения этого факта *NHTSA* нашла несколько обоснований. По причине своих более низких доходов испаноязычные американцы часто ездят на старых машинах, в которых ремни безопасности отсутствуют вовсе или находятся в неисправном состоянии. Они чаще имеют большие семьи, хотя в их машинах не всегда имеется достаточно пристяжных ремней для всех пассажиров. Жители сельских районов нередко ездят на грузовиках, и их дети и другие члены их семей обычно сидят в кбинах непристегнутыми. Кроме того, недавно прибывшие в страну иммигранты могут вообще ничего не знать о ремнях безопасности и специальных сиденьях для маленьких детей и не иметь никакого понятия о законах и правилах, действующих в США.^[64]

Подростки являются еще одной целевой демографической группой, имеющей наивысший показатель смертности в автомобильных авариях, причем одной из главных причин этого является более низкий показатель пользования ремнями безопасности по сравнению со взрослыми водителями.^[65] В 2003 г. 57 % пассажиров в возрасте от 16 до 20 лет, погибших в автокатастрофах, не пользовались ремнями безопасности.^[66] Причины, по которым подростки игнорируют ремни безопасности, выглядят не слишком странными: многие из них говорят о том, что быть в безопасности – это скучно, а чувствовать себя бунтарем против правил – это «круто»; что сидящим на заднем сидении пристегиваться не обязательно; что вероятность попасть в автокатастрофу очень мала, но даже если с ними и случится нечто подобное, то вряд ли они погибнут или получают серьезные травмы. Они считают себя неуязвимыми.

Агентства, добивающиеся повышения показателя пользования ремнями безопасности, обращаются также и к другим проблемам, в частности к мнениям определенной части населения, заявляющей, что в свободном обществе каждый человек имеет право действовать по собственному усмотрению, невзирая на то, что другие люди думают о его поведении.

Стратегии

Кампания *Click It or Ticket* первоначально проводилась в штате Северная Каролина, и благодаря тому, что успешно убеждала людей пристегиваться в машине ремнями безопасности, она была признана образцовой в масштабах всей страны (рис. 4.1).^[67]



Рис. 4.1. Слоган и логотип кампании за использование ремней безопасности в Северной Каролине

Модель *Click It or Ticket* поощряет создание на территории штата специальных пунктов контроля применения ремней безопасности, придание необходимых дополнительных функций дорожной полиции и принятие самостоятельного («первичного») закона о мерах по повышению безопасности водителей и их пассажиров. Этот закон позволяет дорожной полиции выписывать предупреждение, если она просто замечает непристегнутыми водителя и пассажиров в первый раз. В то же время, согласно вспомогательному («вторичному») закону, полицейский не может выписывать предупреждение водителю

за нарушение требования об использовании ремней безопасности, если только этот водитель не был остановлен за нарушение других правил. Первичный закон доказал свою эффективность с точки зрения повышения использования ремней безопасности. В штатах, где действовал первичный закон, этот показатель составил в 2004 г. 84 %, а в штатах, где первичный закон еще не был принят, – 73 %.^[68] Дополнительные компоненты кампании менялись от штата к штату, но обычно обязательно предусматривали использование слогана *Click It or Ticket* (рис. 4.2), а также рекламы, транспарантов, СМИ (паблисити) и партнерства с местными государственными агентствами, школами и компаниями частного сектора.

Вознаграждение

Меры, предусмотренные кампанией *Click It or Ticket*, помогли поднять в 2004 г. показатель использования ремней безопасности в стране до рекордного уровня в 80 %. В 2005 г. среди лидеров были такие штаты, как Аризона, Калифорния, Гавайи, Мичиган, Орегон и Вашингтон, где этот показатель составлял 90 % и выше.^[70] Эти цифры были получены методом статистических расчетов на основе данных, полученных от специально обученных наблюдателей, которые подсчитывали количество пристегнутых ремнями водителей на конкретной территории с помощью надежных и хорошо отработанных методик.^[71]



Рис. 4.2. Слоган и логотип, использовавшиеся в штате Теннесси^[69]

По оценкам *NHTSA*, увеличение показателя использования ремней безопасности на один процент означает, что число пристегивающихся водителей и пассажиров возрастает на 2,8 млн человек. Этот результат позволяет спасти 270 человеческих жизней и избежать получения серьезных травм 4000 человек.^[72] В 2000 г. экономический эффект от сокращения травматизма за счет использования ремней безопасности составил около \$50 млрд. И те, кто утверждает, что вопрос о пристегивании ремнем безопасности является личным делом и не касается других налогоплательщиков, не могут игнорировать эту внушительную сумму. Государство несет почти три четверти всех издержек, связанных с последствиями автомобильных аварий, главным образом в виде страховых выплат, сокращения налоговых поступлений и снижения объема производства.^[73]

NHTSA провела собственные оценки для определения тех компонентов модели *Click It or Ticket*, которые имели критическое значение для ее успеха. Результаты оценок программы, полученные в мае 2002 г., подтвердили, что кратковременные интенсивные и подкрепленные активной рекламой меры воздействия способны обеспечивать длительный позитивный эффект. В 10 штатах, где кампания *Click It or Ticket* осуществлялась в полном масштабе, удалось повысить показатель использования ремней безопасности на 8,6 % – до уровня 77,1 %. Эти штаты использовали оплаченную рекламу в СМИ и предусмотренные законом меры воздействия на водителей в течение 4 недель. Однако в тех штатах, где усилия властей не подкреплялись активной рекламой, рост показателя использования ремней безопасности составил всего около 0,5 %.^[74]

Штаты, использовавшие эту модель, были достойно вознаграждены. В 2005 г. администрация Буша подготовила законопроект о выделении дополнительных средств на ремонт автострад тем штатам, которые имеют первичные законы об использовании ремней безопасности и в которых показатель использования этих ремней составляет не менее 90 %. Если этот законопроект будет принят, то, например, такой штат, как Мичиган, дополнительно получит \$14,3 млн.^[75]

Вторая «Р»: цена

Цена является одним из ключевых инструментов маркетинга, используемых организациями для достижения своих маркетинговых целей. Это весьма действенный инструмент, который часто оказывает наибольшее влияние на решение покупателя. В государственном секторе, как вы могли понять из истории кампании *Click It or Ticket*, цена не только связана с платой за продукты, программы и услуги. Она также отражается в денежных антистимулах, таких как предупреждения и штрафы, и в денежных стимулах, таких как купоны на получение скидок. Дополнительная стратегия, рекомендуемая вам для использования и также описанная в этой главе, заключается в применении неденежных стимулов и антистимулов. Результаты реализации этой стратегии удивили многих и, возможно, они удивят и вас.

Установление цены на товары, программы и услуги

Вернемся еще раз к спору между менеджерами водопроводной компании о цене на бочки для сбора дождевой воды. Для определения этой цены существует идеальная последовательность шагов.^[76]

Первый шаг заключается в определении цели цены. Каких результатов от устанавливаемой цены вы ожидаете? Должна ли она просто *покрыть ваши прямые и, возможно, косвенные издержки*? Или вы устанавливаете цену для того, чтобы *максимизировать сбыт, участие и/или уровни потребления*, что может означать для вас необходимость субсидирования предложения? Возможно, имеется рыночный сегмент, который, как вы точно знаете, крайне нуждается в продукте, программе и услуге и готов платить за них «большие деньги»? В коммерческом секторе стратегия работы с таким сегментом называется *снятием сливок с рынка*. А может быть, вы собираетесь стать лидером по качеству и, устанавливая высокую цену, хотите создать представление о превосходном качестве своего товара, программы или услуги (например, некоторые люди готовы платить дополнительные суммы за предоставление им такого номера машины, который они выберут сами)?

В истории с бочками для дождевой воды мы предположим, что водопроводная компания, собирающаяся заняться их распределением, сталкивается с такой задачей впервые. Ее намерение состоит не столько в экономии водных ресурсов, сколько в желании избежать нарушений в работе коллекторов ливневых стоков, вследствие которых происходит ухудшение качества воды и условий обитания рыб и диких животных. Поскольку некоторые работники компании скептически оценивают интерес к ее новой инициативе со стороны домовладельцев, то группа менеджеров компании хочет продемонстрировать, что домовладельцы в обслуживаемой зоне фактически заинтересованы в сборе дождевой воды, стекающей с крыш, и будут готовы купить бочки и установить их в нужных местах. Доказав наличие спроса на продукт, можно затем перейти к распределению бочек силами самой компании или через ее торговых агентов. С учетом этого группа менеджеров будет заинтересована в установлении такой цены на свое первое предложение, которая приведет к максимальному сбыту, что может подразумевать продажу бочек по цене, равной или меньшей их себестоимости. Предположим, что компания решила, что если у нее купят бочки 2 % всех домовладельцев (т. е. всего будет продано 3000 бочек), то этот результат будет считаться успешным.

После задания цели следующим шагом будет оценка рыночного спроса, который в государственном секторе называется общественным интересом. И вы захотите узнать, как изменяется (если изменяется) этот спрос в зависимости от различных значений цены. Если какой-то продукт чувствителен к цене, то, вероятно, его сбыт будет зависеть от ее значения. Когда спрос под влиянием цены изменяется значительно, то говорят, что он является чувствительным к цене или «эластичным». Если же спрос слабо реагирует на изменение цены, то он называется нечувствительным к цене или неэластичным.

В нашем примере менеджеры могут обратиться к опыту других городов, уже предлагавших бочки своим жителям, чтобы выяснить полученный уровень отклика и установленную цену. Они могут обратиться также к результатам использования сходных программ, в частности продвижения унитазов с низкой скоростью смывной струи. Предположим, что менеджеры обсуждают результаты, полученные в других городах, и решают принять участие в широком опросе, предлагаемом исследовательской фирмой. В этом опросе участвует много клиентов фирмы, которые платят ей только за получение ответов на свои вопросы. Предположим, что по результатам опроса 25 % от общего числа домовладельцев проявили

высокий интерес к бочкам для сбора дождевой воды и при этом лишь 5 % домовладельцев высказали готовность купить у города одну бочку по цене \$80, а при цене \$30 за бочку доля покупателей среди домовладельцев могла бы составить 15 %. Поэтому менеджеры могли бы решить, что интерес жителей города прочно согласуется с их целью и что в данном случае имеется явная ценовая эластичность спроса.

Следующим важным фактором является себестоимость продукта, включающая в себя не только прямые издержки, но и не прямые (накладные расходы). Оцениваемое значение спроса позволяет установить верхний, а себестоимость – нижний предельный уровень цены.

Предположим, что прямые издержки в расчете на одну бочку составляют, по оценкам менеджеров, \$35, а дополнительные накладные расходы, включающие в себя затраты времени персонала и расходы на продвижение продукта, равняются \$15. Таким образом, совокупные издержки на одну бочку оцениваются в \$50.

Прежде чем переходить к фактическому установлению цены, давайте проведем анализ конкуренции предлагаемому продукту. В государственном секторе вам часто приходится давать широкую интерпретацию определению конкуренции и рассматривать также, что граждане покупают или используют вместо того, чтобы покупать ваши услуги для удовлетворения сходных желаний и потребностей. Например, в сфере общественного транспорта, даже при отсутствии возможности поехать на другом автобусе, вы все равно будете рассматривать стоимость автомобиля, бензина, страховки и парковки как издержки, ассоциируемые с альтернативным, конкурирующим образом действий.

Конкуренция будет достаточно однозначной, т. е. определяться ценой, устанавливаемой на другие похожие бочки для дождевой воды. Поиск в Интернете и несколько звонков в ближайшие магазины по продаже садово-огородного инвентаря помогут решению проблемы. Предположим, что в результате таких исследований удалось установить, что цена одной бочки находится в диапазоне от \$60 до \$80.

Теперь вы близки к установлению цены. На этом этапе вам будет полезно достичь соглашения с коллегами и администрацией относительно общего метода ценообразования. Себестоимость продукта задает нижний предел («пол»). Ценность продукта для потребителя определяет верхний предел («потолок»). Цены конкурентов являются третьим важным параметром, который может трактоваться как «стены комнаты».

С учетом стремления группы доказать наличие интереса горожан к накоплению запасов дождевой воды, представляется вероятным, что она захочет установить окончательную цену близкой к себестоимости, оцениваемой в \$50. Группа примет также во внимание текущие розничные цены, составляющие от \$60 до \$80, как дополнительную возможность стимулирования спроса на предложение компании.

Решения по методу ценообразования помогли сузить диапазон *выбора окончательной цены*. Теперь вам надо рассмотреть несколько дополнительных факторов. Собирается ли организация субсидировать свои усилия? Если да, то будете ли вы субсидировать весь рынок или только отдельные его сегменты (например, домашние хозяйства с низкими доходами)? Сможете ли вы «прожить» с этой ценой в будущем или же финансирование станет более скудным, а субсидии менее вероятными? Как граждане отнесутся к тому, что ваша первоначальная цена окажется ниже цены, которая будет установлена в последующие годы? Заметят ли они это и станут ли они жаловаться? Имеются ли предписания и требования закона, которые необходимо будет соблюдать? Собираетесь ли вы предоставлять скидки крупным покупателям для краткосрочного повышения продаж?

Установив окончательную цену на уровне \$55 и ограничив размер покупки одной бочкой на домашнее хозяйство, менеджеры водопроводной компании решили, что смогут покрыть свои издержки, в том числе и непредвиденные. Эта цена должна будет также помочь им регулировать спрос. Ведь на первый год у них имеется для продажи всего 3000 бочек, что позволит охватить всего 2 % домашних хозяйств. Даже при том, что 15 % домашних хозяйств заявили о готовности покупать бочки по \$30, план заключался в продаже всех 3000 бочек только во время специального городского мероприятия,

и ожидалось, что лишь часть из этих 15 % действительно совершит покупку, когда реальная цена окажется равной \$55.

Двигаясь вперед, необходимо понимать, что задача ценообразования, вероятно, еще не решена окончательно. Вполне возможно, что потребуются корректировки базовых цен для учета различий между покупателями и постоянного изменения ситуации. В табл. 4.1 сжато представлены пять стратегий корректировки цен, часто используемых в частном секторе, с учетом их возможного применения в государственном секторе: *ценообразования с помощью скидок и льгот, сегментированного ценообразования, психологического ценообразования, стимулирующего ценообразования и географического ценообразования.*^[72]

Таблица 4.1. Стратегии корректировки цен^[78]

Стратегия	Описание	Пример
Ценообразование с помощью скидок и льгот	Снижение цен с помощью дисконтных купонов, скидок с объема и пр.	Город, предлагающий пониженную плату за парковку гибридных автомобилей
Сегментированное ценообразование	Корректировка цен с учетом различий, имеющихся между покупателями, продуктами и территориями	Городские коммунальные службы, доставляющие свои услуги малоимущим гражданам по более низким расценкам
Психологическое ценообразование	Корректировка цен с целью оказания психологического воздействия	Власти штата, устанавливающие штраф за выброшенный окурочок из окна автомобиля при движении по местным автомагистралям в размере \$1025
Стимулирующее ценообразование	Временное снижение цен с целью краткосрочного повышения продаж	Установление цены на бочки для сбора дождевой воды на уровне ниже цен курентов для первых 3000 покупателей
Географическое ценообразование	Корректировка цен с учетом места проживания покупателей	Размер штрафа за брошенный окурок может меняться в зависимости от шоссе (федеральное или местное) и от округа внутри штата

Денежные и неденежные стимулы и антистимулы

Как отмечалось выше, установление цен на товары, программы и услуги является лишь одним из ценовых решений и вариантов выбора, которые вам приходится рассматривать. Для оказания воздействия на участие и поведение граждан могут использоваться четыре дополнительных ценовых инструмента: *денежные стимулы* (например, дисконтные купоны на покупку шлемов для мотоциклистов), *денежные антистимулы* (например, штрафы за разбрасывание мусора), *неденежные стимулы* (например, общественное признание в качестве фирмы, проявляющей заботу об экологии) и *неденежные антистимулы* (например, угроза опубликования данных о неуплаченных налогах).

Денежные стимулы

Ниже приводятся четыре примера применения денежных стимулов. Вы увидите, как используется эта стратегия для того, чтобы стимулировать индийских детей ходить в школу, убеждать американскую

молодежь идти служить в армию, улучшать трудовую дисциплину почтовых работников Великобритании и поощрять молодые семьи к переезду в маленький провинциальный городок в Канзасе.

Стимулирование посещения школы

Во многих районах Индии для того, чтобы убедить родителей отправлять детей в школу, недостаточно одних слов. В статье в «Washington Post» описывается другой стимул, обращаясь к одной из самых острых потребностей человека – потребности в пище. Автор статьи рассказывает о девятилетней индийской девочке по имени Мунни из города Датаан. Родители забрали девочку из школы, когда ей было 6 лет. Подобно многим другим индийским детям, ей пришлось сидеть с тремя младшими братьями и сестрами в то время, когда ее родители работали по 10 ч в день, чтобы заработать \$2 на прокорм семьи. Мать девочки сказала, что бесплатный обед, который начали предоставлять ученикам, стал убедительной причиной для того, чтобы вернуть Мунни в школу. «Они бесплатно кормят только тех детей, которые ходят в школу, а не сидят дома. Поэтому я снова отправила дочь учиться».^[79] Она посылает вместе с Мунни и младших детей, которые также получают в школе бесплатный обед. Количество девочек, посещающих школу в Датаане, выросло на 23 % после начала реализации программы бесплатного кормления детей в 2002 г. Эта программа стала осуществляться по всей стране с января 2005 г. Предыдущая программа помощи детям из бедных семей и предоставления им возможности получения образования предусматривала выдачу 6 фунтов пшеницы каждому ребенку, посещающему школу. Однако от использования этой программы было решено отказаться, так как дети приходили в школу только в день выдачи бесплатного продовольствия. Как сказал один из членов государственного Национального консультативного совета: «Когда школьников бесплатно кормят обедом, они идут в школу без всякого принуждения».^[80]

Стимулирование поступления на военную службу

В течение 20 лет армия США, полностью комплектуемая на контрактной основе, не испытывала дефицита кадров благодаря предоставлению военнослужащим многочисленных материальных льгот. Количество претендентов на поступление на военную службу превышало реальные потребности армии. Однако после того как стало очевидно, что война в Ираке затягивается на годы, служба в армии перестала казаться молодым американцам привлекательным выбором жизненного пути. В июне 2005 г. появились данные о том, что армия и другие военизированные службы не выполняют план по вербовке контрактников уже в течение 4 месяцев подряд, и это при том, что размер разовой выплаты большинству новобранцев, подписавших контракт, был увеличен с \$6000 до \$20 000. Армейское начальство было уверено, что к середине года целевые показатели по вербовке рядового состава будут достигнуты.^[81] Чаще всего удручающие показатели вербовки контрактников в последующие месяцы объяснялись суровыми реалиями, такими как увеличение сроков развертывания воинских частей с нескольких месяцев до нескольких лет; постоянные сообщения о жертвах в Ираке и Афганистане; появление привлекательных рабочих мест на рынке труда и опасения родителей за жизнь своих детей. Военные использовали и другие подходы: предельный возраст для поступающих на службу в Национальную гвардию и для резервистов был повышен с 35 до 39 лет; было разрешено принимать в армию больше молодежи, имеющей неполное среднее образование; время комплектования воинских частей и обучения новобранцев было сокращено. В июне 2005 г. Пентагон подготовил также предложение Конгрессу об увеличении единовременной выплаты новобранцам наиболее ценных специальностей с \$20 000 до \$40 000.^[82] Лишь время покажет, насколько действенными окажутся эти меры. Вопрос заключается в том, насколько привлекательными должны быть стимулы, чтобы соответствовать воспринимаемым издержкам. И окажется ли в стране достаточно потенциальных новобранцев, считающих, что такое соотношение выгод и издержек соответствует трудности тех задач, которые им предстоит решать.

Возможность выиграть машину улучшает трудовую дисциплину

Учитывая простоту и действенность денежных стимулов, Почтовое ведомство Великобритании решило использовать их для борьбы с таким явлением, как массовые нарушения трудовой дисциплины работниками почты. Как сообщается в статье в журнале «The Week», все почтовые служащие, ни разу не опоздавшие на работу в течение полугода, получают право на участие в розыгрыше автомобиля. Полученные данные говорят о том, что с момента начала реализации этой программы 6 месяцев тому назад количество опозданий и прогулов среди работников почты сократилось на 10 %. «Благодаря этой инициативе теперь мы увеличили ежедневную посещаемость на работе дополнительно на 1000 человек», – заявил пресс-секретарь Почтового ведомства.^[83] Что же, лиха беда начало!

Стимулирование людей к переезду в провинциальные города

В качестве последнего примера разнообразия материальных стимулов и их использования государственными агентствами обратимся к ситуации, возникшей после того, как несколько провинциальных городков в штате Канзас открыли общий веб-сайт www.KansasFreeLand.Com, содержащий намеки на используемую ими стратегию привлечения переселенцев (рис. 4.3). Как сообщалось в статье, опубликованной в феврале 2005 г. в «USA Today», в Элсворте – одном из этих городков с населением 2900 человек – «имеется один продовольственный магазин, один светофор, но зато нет почты, ни одного ресторана быстрого питания и ни одного кинотеатра».^[84] Цель этих провинциальных городков заключается в том, чтобы остановить тенденцию сокращения населения, начавшуюся в результате разорения мелких семейных фирм и предприятий. Они пытались также расширить налоговую базу и не допустить закрытия школ. В течение многих лет эти городки занимались «охотой на слонов», т. е. поиском крупных компаний, которые бы привлекли в них многочисленную рабочую силу. По большей части такой подход себя не оправдал. Теперь у них появилась новая мантра, которую они сами называют «вращиванием экономики» – т. е. постепенное создание новых семей, и их стимулы выглядят весьма привлекательно. Например, если вы соглашаетесь построить дом в Элсворте, то участок земли под строительство дома вам предоставляется бесплатно. Если вы записываете в местную школу одного ребенка, то получаете на строительство дома \$1500, а за каждого последующего ребенка – еще по \$750. Кредиторы и банкиры округа Элсворт договорились учитывать стоимость бесплатно предоставленного участка в качестве первого взноса по ипотечному кредиту и отменили все платежи, обычно взимаемые банком, финансирующим строительство нового дома или покупку уже существующего. Они отменили также плату за подключение к водопроводной и канализационной системам и плату за получение разрешения на строительство дома. Кроме того, семьи могут по своему выбору получить семейный пропуск на поле для гольфа, годовой семейный пропуск в бассейн или отмену для семьи месячной платы за посещение местных рекреационных учреждений на период в один год.^[85] Меры продвижения включали также двухчасовые автобусные туры по территории округа и посещение других городов, также участвующих в реализации этой программы. Первые результаты реализации программы в Элсворте оказались успешными: в город удалось привлечь 88 новых жителей и 24 семьи, а также увеличить число учащихся в местной школе на 33 ребенка, на образование каждого из которых из бюджета штата городу было выделено по \$6000.

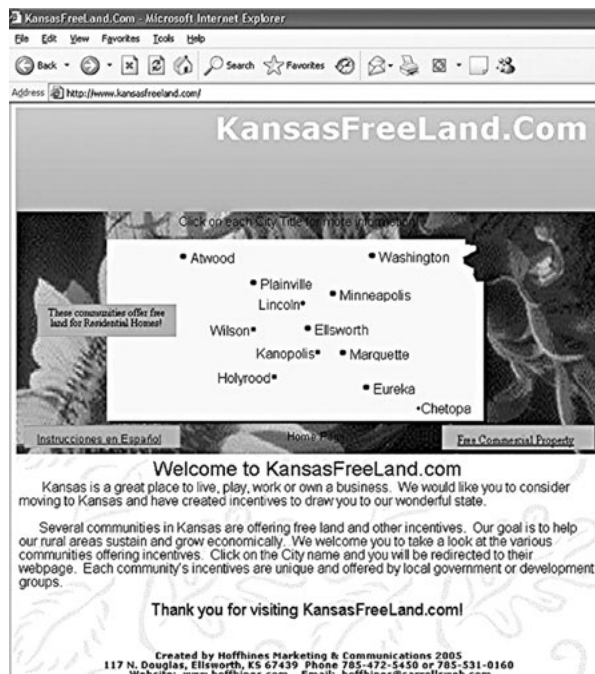


Рис. 4.3. Использование денежных стимулов для побуждения людей к переезду в Канзас

Денежные антистимулы

Денежный антистимул, как следует из его названия, используется для того, чтобы стимулировать граждан не совершать определенных действий. В следующих примерах вы увидите, как применяются денежные антистимулы для того, чтобы уговорить граждан Ирландии повторно использовать пластиковые мешки для продуктов, убедить владельцев кошек из итальянского города Турина лучше ухаживать за своими четвероногими друзьями и прекратить разбрасывание окурков и бутылок с мочой вдоль автострад в штате Вашингтон.

Стимулирование повторного использования пластиковых мешков

Весной 2002 г. в Ирландии был введен налог в 15 евроцентов на пластиковые мешки, для того чтобы попытаться сдержать замусоривание городов и убедить покупателей не выбрасывать пригодные к повторному использованию пакеты. Выброшенные пластиковые мешки стали настолько бросаться в глаза, что кто-то даже предложил назвать их ирландским «национальным флагом», поскольку их можно было увидеть на ветках деревьев и кустов, на улицах и набережных, в парках и за городом. В результате многие люди стали проявлять беспокойство по поводу вреда, наносимого прекрасным ландшафтам страны и ее флоре и фауне. Дополнительная плата в 15 центов за каждый мешок взималась в местах продажи потребительских товаров и услуг: в магазинах, супермаркетах, станциях технического обслуживания и прочих торговых точках. Особо следует отметить, что доходы, приносимые этим Экологическим налогом на пластиковые мешки, направлялись в Экологический фонд, который расходовал их на поддержку программы утилизации бытового мусора и других подобных инициатив. Очевидно, что у некоторых ирландцев новый налог вызывал раздражение. Как писалось в одной статье, некоторые граждане называли этот налог «возмутительным» и «отвратительным», а одна покупательница заявила журналисту: «Когда они повышают цены на продукты, то не спрашивают нашего мнения».^[86] Однако уже менее чем через полгода стало очевидно, что введенный антистимул работает. По словам министра экологии покупки пластиковых мешков сократились на 90 %, а в виде нового налога было получено около 3,5 млн

евро, которые были потрачены на реализацию различных экологических программ. Согласно официальным данным, за первые 3 месяца действия нового экологического налога магазины продали на 277 млн пластиковых мешков меньше, чем обычно.^[87]

Стимулирование гуманного обращения с домашними животными

Защита домашних животных была целью введения высоких штрафов в итальянском городе Турине, где в апреле 2005 г. городскими властями был принят 20-страничный свод правил, призванных защитить права кошек, собак, птиц, рыбок и прочей живности на нормальное существование в домах своих хозяев. Например, тем, кто гуляет с собакой менее 3 раз в день, грозит штраф до 500 евро. Тем, кто захочет перекрасить мех своей кошке или обрубить хвост и уши молодой собаке, надо быть готовым выложить еще 500 евро. Колонии диких кошек находятся теперь под защитой закона и не могут разгоняться. Даже золотые рыбки в Центральном парке Турина получили особые права: их больше нельзя вылавливать из пруда, помещать в пластиковые мешки, выдавать в качестве призов на городских ярмарках. И между прочим, собаки могут теперь выводиться на прогулку людьми, желающими покататься на велосипеде, но, как гласят правила, «скорость движения велосипедиста должна быть такой, чтобы не слишком утомлять животное».^[88] Для выполнения установленных правил туринской полиции было дано строгое указание пресекать любые противоправные действия.

Было бы интересно посетить этот город через несколько лет, чтобы увидеть, действительно ли материальные антистимулы принесли должный эффект или же они стали объектами насмешек горожан и породили призывы к защите частной жизни от вмешательства государства.

Стимулирование водителей к бережному отношению к природе

Появившееся в мае 2005 г. сообщение о результатах проведения в штате Вашингтон кампании по предотвращению разбрасывания бытового мусора имело следующий заголовок: «Одна унция превентивных мер стоит четырех миллионов фунтов мусора». Результаты исследования, проведенного в 2004 г., показали, что по сравнению с 1999 г. количество выброшенного у автострад мусора сократилось с 8322 т до 6315 т, т. е. на 24 %. Это сокращение более чем на 2000 т означает, что вдоль дорог в штате Вашингтон было выброшено на 4 млн фунтов мусора меньше. За годы, прошедшие между двумя исследованиями, Департамент экологии штата провел активную кампанию против загрязнения окружающей среды бытовым мусором под девизом «Не бросай мусор – и он не причинит тебе вреда». Превентивная кампания включала использование рекламных листовок с текстом «Не бросай мусор – и он не причинит тебе вреда», придорожных рекламных щитов, постеров и бесплатного номера телефона для сообщения о появлении мусора на обочинах дорог, распространение пластиковых пакетов для бытовых отходов и повышение штрафов за выбрасывание мусора из машины (рис. 4.4 и 4.5). С момента начала кампании в апреле 2002 г. по номеру горячей линии было получено более 40 000 звонков, т. е. в среднем около 1000 в месяц. Немало звонков поступало от водителей, замечавших, как безответственные люди выбрасывали мусор из своих машин или как из грузовиков высыпаются плохо упакованные материалы и предметы. Граждан, увидевших, что кто-то выбросил из окна машины какой-то предмет (чаще всего окурки), просили звонить по телефону горячей линии и сообщить, по возможности, номер машины, ее описание, время и место совершения нарушения, тип выброшенного предмета и был ли предмет выброшен водителем машины или пассажиром. После этого в течение 2 дней идентифицированный водитель получал письмо от дорожно-патрульной службы штата. В письме, к примеру, сообщалось о том, что, по свидетельствам очевидцев, из окна машины водителем был выброшен окурки приблизительно в 3 ч дня у поворота на университетский городок. Далее водитель предупреждался о том, что если подобное нарушение будет зафиксировано работниками дорожно-патрульной службы, то ему придется заплатить штраф в \$1025. Отличный пример «маркетинга один на один»!

Неденежные стимулы

Существуют также способы стимулирования участия или изменения поведения без использования денежных стимулов. Для иллюстрации их применения мы расскажем три истории: о разработанном в Сингапуре креативном способе мотивации водителей такси к соблюдению ограничений скорости, о принятой в Германии программе стимулирования производства и потребления экологически безвредных продуктов и о том, как в одном округе США удалось повысить ценность регистрации домашних животных без взимания дополнительных сборов или увеличения издержек регистрирующего органа.



Рис. 4.4. Проводившаяся в штате Вашингтон кампания по борьбе за чистоту на дорогах уделяла важное внимание использованию горячей телефонной линии и высоких штрафов для нарушителей (реклама любезно предоставлена Департаментом экологии штата)



Рис. 4.5. Такие плакаты размещались на стоянках большегрузных автомобилей на автострадах в штате Вашингтон (реклама любезно предоставлена Департаментом экологии штата)

Поощрение романтики

Сингапур настолько известен своими законами, регулирующими поведение граждан в общественных местах, что иногда его называют «городом штрафов». Действительно, футболки, продаваемые в качестве сувениров, активно поддерживают этот имидж, как, например, та, на которой напечатан следующий текст: «Не курить (штраф \$1000); Не мочиться в лифтах (штраф \$500); Не кормить птиц (штраф \$1000); Не сорить (штраф \$1000); Не устраивать фейерверки (порка); Не употреблять наркотики (высшая мера); Не допускать вандализма (заклучение и порка)». И это не считая многих других, о которых вы, возможно, слышали, включая крупные штрафы за плевок (даже до начала эпидемии птичьего гриппа). Однако, возможно, не так известно, что в Сингапуре креативным и новаторским образом используются нематериальные стимулы. Например, чтобы убедить таксистов не превышать заданный предел скорости и таким образом снизить риск дорожных происшествий, используются специальные электронные сканеры, которые фиксируют факт превышения скорости машиной, имеющей встроенный чип, и приводят в действие в салоне такси звуковой сигнал, который предупреждает водителя о необходимости снизить скорость (и вынуждает пассажира задать вопрос: «Что-то не в порядке?»). Для повышения безопасности на городских улицах рядом со светофорами устанавливаются табло, сообщающие пешеходам о том, сколько секунд у них осталось на переход улицы до того, как зеленый свет сменится красным. Рестораны, предлагающие здоровые меню, получают общественное признание, например,

благодаря программе «Здоровая китайская кухня», предусматривающей награждение поваров, регулярно готовящих блюда с низким содержанием соли, жиров и сахара и с использованием разнообразных овощей и фруктов. Наконец, последним и самым важным примером использования нематериальных стимулов может служить само государство, которое, осознав проблему снижения рождаемости, стало предлагать холостым выпускникам университетов (целевой рынок для программы репродуктивного) услуги службы знакомств и создало специальный развлекательный веб-сайт, получивший название «Лав-байт кафе», на котором, в частности, даются рекомендации о том, как лучше договориться о свидании. Правительство организовало также ежегодный Романтический сингапурский фестиваль, посвященный прославлению любви и романтических отношений. В 2004 г. на этом фестивале состоялась презентация нового одеколona, формула которого была разработана студентами химического факультета политехнической школы Сингапура. Этот одеколон, по словам его создателей, должен создавать у людей «романтическое настроение».^[89]

Стимулирование приобретения экологически безвредных продуктов

Первая в мире программа экологической маркировки была разработана в Германии в 1997 г. для того, чтобы эффективнее убеждать потребителей отдавать предпочтение экологически безвредным продуктам перед всеми прочими продуктами данной категории. Многие утверждают, что эта программа успешно работает. Изображение немецкого «голубого экологического ангела» имеется теперь более чем на 4000 продуктов (исключение составляют лишь продукты питания и фармацевтическая продукция), обладающих позитивными экологическими характеристиками. Товары, претендующие на получение соответствующей маркировки, должны получить одобрение Комитета по защите окружающей среды, который выносит свое решение на основе вердикта Экологического жюри, состоящего из представителей отрасли, экологических организаций, профсоюзов, церкви и государственной власти. Критериями отбора являются эффективность использования ископаемых энергоносителей, использование альтернативных продуктов с меньшим воздействием на климат, сокращение выбросов газов, вызывающих парниковый эффект, и экономия природных ресурсов. Товары, прошедшие отбор, впоследствии регулярно проходят проверку на соответствие экологическим стандартам каждые 2–3 года.^[90] (рис. 4.6).

Стимулирование регистрации домашних животных

Заключительный пример подчеркивает мысль о том, что предписаний, потенциальных штрафов и законов (антистимулов) может оказаться недостаточно для мотивации людей к действию – т. е. о том, что «предоставление людям чего-то» может иметь и часто имеет ключевое значение. В округе Кинг, штат Вашингтон, оплата и получение регистрации домашнего животного позиционируется как «проявление любви», а не просто как исполнение закона. Рекламная брошюра разъясняет получаемые вами выгоды. Если ваша кошка или собака имеют регистрационный номер, то вы можете быть уверены в том, что вам обязательно сообщат о пропаже вашего любимца, если его найдут работники окружного Управления контроля домашних животных или просто кто-то из ваших соседей. Найденное животное будет бесплатно доставлено в специальный приемник, а работники Управления постараются вернуть его вам немедленно, чтобы вам не пришлось нести расходы по оплате его пребывания в этом приюте. Зарегистрированное животное будет содержаться в приюте в течение 5 дней после уведомления вас по телефону или в течение 2 недель после уведомления по почте, прежде, чем оно будет отдано другим хозяевам или усыплено. Регистрация предоставляет также возможность участия в специальной информационной программе, позволяющей жителям округа узнать, кто будет ухаживать за вашим домашним животным в период вашего отсутствия и где вас можно найти в случае необходимости. Если ваше домашнее животное убегает из дома в то время, как вы находитесь в отпуске, работники специальной службы сообщают вам об этом по тому номеру

телефона, который вы им оставляете. Теперь большинство читателей, вероятно, согласится с тем, что плата за регистрацию в размере \$20 является вполне разумной.^[92]



Рис. 4.6. Изображение «голубого ангела», используемое в Германии для маркировки экологически безвредных продуктов^[91]

Неденежные антистимулы

Неденежные антистимулы выполняют ту же функцию, что и денежные. Они используются для того, чтобы убедить целевую аудиторию не совершать определенных действий, но без угрозы наложения штрафа. В этом случае применяется лишь угроза принудительного исполнения требований местного сообщества (например, уборки придорожной территории водителями, выбрасывающими мусор из машин), информирования местного сообщества о некоторых особенностях поведения в прошлом (например, о склонности к правонарушениям на сексуальной почве) или даже судебного преследования (например, в случае невнимательного отношения к своей собственности). В следующем примере рассказывается о том, как многие жители города были удивлены действенностью такого подхода.

Как мотивировать собственников привести свою недвижимость в порядок

Filthy 15 («15 грязных») – так называется веб-сайт, содержащий описание 15 заброшенных строений, пустых жилых домов и прочих сооружений, владельцы которых были признаны нарушителями жилищного кодекса города Такома, штат Вашингтон. Этот веб-сайт действует как внешний раздражитель, заставляющий владельцев брошенной недвижимости срочно приводить ее в порядок. Посетители сайта могут увидеть фотографии каждого из 15 строений и прочитать о том, чего требуют от их владельцев городские власти. Основное внимание уделяется тем зданиям, собственники которых неоднократно получали предупреждения от местных властей, но не реагировали на них должным образом. Городская власть надеется, что горожане обратят внимание на ее активность в этом вопросе и, что более важно, сумеют побудить владельцев брошенных домов привести свою собственность в порядок. Уже через несколько дней после открытия *Filthy 15* появились официальные сообщения о первых ответных действиях, катализатором которых, по-видимому, послужили телевизионный репортаж и статья в местной газете, рассказывавшие о новом веб-сайте. Все домовладельцы заявили, что они уже давно планировали проведение ремонта зданий, а некоторые даже назвали имена своих строительных подрядчиков. После того как городская власть убедилась в возможности заставить шевелиться нерадивых домовладельцев, она сообщила, что подготовила к опубликованию на сайте *Filthy 15* еще 300 адресов домов, требующих ремонта.^[93]

Решения о выборе стимулов

Как вы определяете, когда следует использовать стимул и каким он должен быть – денежным или неденежным? Для ответа на этот вопрос полезно еще раз обратиться к теории обмена и исследовать потенциальные роли, которые может играть каждая из этих тактик в увеличении ценности и сокращении издержек, делая желательный обмен более вероятным.

В качестве маркетинговой тактики стимулы чаще всего используются для увеличения сбыта (в государственном секторе мы чаще всего понимаем под этим покупки, участие и согласие) сверх того уровня, который уже достигнут благодаря используемой стратегии или с большой вероятностью будет достигнут в будущем. Стимулы, говоря простым языком, используются для того, чтобы «позолотить горькую пилюлю». Говоря более строгим языком, можно сказать, что они используются для повышения воспринимаемой ценности или снижения воспринимаемых издержек.

Наши 4 тактики стимулирования действуют в разных направлениях, что показано в табл. 4.2 и в приведенных ниже правилах:

- материальный стимул снижает денежную стоимость желаемого поведения;
- материальный антистимул повышает издержки конкурирующего поведения;
- нематериальный стимул повышает воспринимаемую ценность желаемого поведения;
- нематериальный антистимул снижает воспринимаемую ценность конкурирующего предложения.

Менеджеры осуществляют выбор нужной тактики с учетом следующих факторов: ресурсов (например, на субсидирование купонов); осуществимости (например, проверки химчисток на использование технологий, безвредных для окружающей среды); потенциальной реакции населения (например, введение налога на пластиковые пакеты); потенциальной реакции целевой аудитории (например, требование к водителям, желающим пользоваться во время движения услугами мобильной связи, иметь в кабине специальный держатель для своего сотового телефона); потенциальной реакции конкурентов (например, реакции *FedEx* на возможное снижение тарифов *U. S. Postal Service* на доставку писем в течение суток).

Таблица 4.2. Стимулы к снижению издержек и/или повышению ценности

	Поддерживающие желательное поведение	Направленные на ослабление конкурирующего поведения
Примеры поведения	<ul style="list-style-type: none"> • Покупка товаров или услуг • Соблюдение законов • Добровольное осуществление желательного поведения 	<ul style="list-style-type: none"> • Покупка конкурирующих продуктов • Несоблюдение законов • Осуществление разрешенного законом, но нежелательного поведения
Тактики, влияющие на издержки	<p>Материальные стимулы снижают издержки желательного поведения</p> <p><i>Предложение дисконтных купонов на покупку сейфов для хранения огнестрельного оружия в различных торговых точках</i></p>	<p>Материальные антистимулы повышают издержки конкурирующих (или нежелательных) типов поведения</p> <p><i>Повышение размера штрафа за выброс окурка из окна машины до \$1025</i></p>
Тактики, влияющие на ценность	<p>Нематериальные стимулы повышают воспринимаемую ценность желательного поведения</p> <p><i>Поощрение химчистки, попавшей в список <i>EnviroStar</i>, путем создания ей паблисити в прессе и разрешения установить флаг на крыше ее здания</i></p>	<p>Нематериальные антистимулы снижают ценность конкурирующего поведения</p> <p><i>Разрешение курить только на прилегающей к зданию территории, не имеющих навесов или иных укрытий от непогоды</i></p>

Резюме

Как показали приведенные в этой главе примеры, стратегии и тактики ценообразования (материальные и нематериальные) являются важнейшими инструментами маркетинга-микс. Вы узнали, как эти стратегии и тактики помогают улучшить такие разные показатели, как активность использования ремней безопасности, посещаемость школ, повторное использование пластиковых пакетов для продуктов, количество зарегистрированных домашних животных, объемы покупок экологически безвредных товаров, количество переселенцев в маленьком провинциальном городке и ответственность домовладельцев за внешний вид принадлежащих им зданий. Хотя маркетологи или люди с маркетинговым мировоззрением не всегда, а лучше сказать, редко отвечают за разработку политик стимулирования, например штрафов за выбрасывание окурков или цен на индивидуальные автомобильные номера, они могут быть весьма полезны при принятии таких решений. От таких людей зависит понимание агентством той ценности, которую придает потенциальному обмену целевая аудитория. Они знают как саму целевую аудиторию, так и то, что может убедить ее действовать желательным образом. Но даже если они этого не знают, они могут это узнать. Этим людей можно привлекать в качестве экспертов при определении издержек и выгод, которые ассоциируются у граждан с выполнением требований и запретов, и тех стимулов и антистимулов, которые способны повлиять на окончательный выбор, делая желательный обмен более вероятным. Они, безусловно, должны присутствовать при принятии решений о цене, если не физически, то по крайней мере в сознании тех, кто будет реально влиять на эти решения.

5. Оптимизация каналов распределения

«Когда я впервые приехал в Непал 3 года тому назад, то каждый человек, с которым мне приходилось разговаривать, сообщал мне, что презервативы теперь продаются везде. Поэтому я удивился, почему меня попросили приехать в эту страну еще раз и добиться увеличения глубины и широты доступности презервативов в целях предотвращения распространения СПИДа и улучшения планирования семей. Однако когда я сам попытался найти презервативы в продаже, то обнаружил, что торговые точки, в которых их можно было купить, немногочисленны и находятся друг от друга на большом расстоянии и что особенно трудно было купить презервативы в ночных заведениях, посещение которых часто ассоциируется со вступлением в случайные половые связи. Несмотря на то что презервативы рекламировались и распространялись силами государства и социальных распределительных кампаний уже в течение 25 лет, мы решили организовать проверку их наличия в общенациональной системе розничной торговли, чтобы выяснить, действительно ли представления о доступности презервативов соответствуют их фактическому наличию в частном секторе. Результаты этого общенационального исследования ошеломили всех. Оказалось, что 77 % из всех обследованных торговых точек, которые могли бы продавать презервативы, никогда не торговали этими изделиями. Это открытие говорило о наличии “возможностей”».

Стивен Ханимен,

представитель Population Service International в Непале

Теперь на какой-то момент представьте себя обычным гражданином, у которого возникла потребность в получении одной из перечисленных ниже услуг, и откровенно ответьте на следующие вопросы.

- Где бы вы хотели получать паспорт? Продлевать его?
- Как бы предпочли возвращать книги в библиотеку?
- Когда бы вы хотели иметь возможность поговорить с учителем своего ребенка?
- Каким бы вы хотели видеть внутреннее помещение почтового отделения?
- Сколько времени имеет смысл ждать ответа, когда вы звоните в Налоговое управление?

Теперь обратимся к вашей роли менеджера в государственном секторе. Считаете ли вы, что должны обеспечивать тот уровень доступа, которого добиваются граждане, – уровень, который вырос благодаря их повседневному опыту совершения покупок, посещения ресторанов, совершения операций в банке и поездок в отпуск? Или вы считаете, что государственный сектор – это что-то иное, что граждане не ждут от вас того же уровня сервиса и что они даже будут считать вас легкомысленным человеком, если вы начнете подражать коммерческому сектору?

Мы думаем, что ответ здесь зависит от целей и задач вашего агентства. Безусловно и не вызывает сомнений то, что удобство доступа влияет на поведение и что связанные с этим решения требуют строгого сравнительного анализа ожидаемых выгод от улучшения поведения целевой группы граждан и издержек повышения доступности. Мы утверждаем, что строгость анализа, как это будет показано в приведенной ниже истории, является здесь вполне оправданной.

Исходный сюжет: СПИД в Непале – Сарита получает возможность покупать презервативы в любое время и в любом месте

Проблемы

В 2002 г. деятельность по распространению презервативов в Непале была сопряжена с различными трудностями: по оценкам медиков, 60 000 непальцев уже были заражены СПИДом; в стране существовали огромные неудовлетворенные потребности в современных методах планирования семьи, в том числе и предусматривающих применение презервативов; а 8-летняя гражданская война разорила основную часть сельского населения.

Рекламирование и продажа презервативов, начавшиеся 25 лет тому назад, развивались медленными темпами и служили главным образом целям планирования семьи. Мало что делалось для рекламирования презервативов как средства против распространения СПИДа и других болезней, передающихся половым путем. Поскольку главное внимание в стране уделялось предотвращению нежелательной беременности, то презервативы было крайне трудно купить в тех «горячих точках», где существовала высокая вероятность возникновения случайных половых связей.

Для наглядной иллюстрации проблемы мы приведем историю Сариты, которая является вполне типичной и для тысяч других непальских женщин. После того как в гражданской войне погибли муж Сариты и два ее брата, она решила пойти на отчаянный шаг – покинуть родную деревню вместе с маленьким сыном и отправиться в Катманду в поисках лучшей жизни. Скоро ей повезло найти работу танцовщицы в ресторане, и хотя у нее появились постоянные клиенты, от которых она получала деньги и подарки в обмен на интимные услуги, она никогда не считала себя проституткой. «Я просто занималась сексом с хорошими мужчинами, которые становились моими друзьями», – объясняет Сарита.

Но ей, как и многим другим женщинам в ее положении, приходилось сталкиваться с большими проблемами. «Когда я впервые приехала в Катманду, там было крайне трудно купить презервативы в ночное время или вблизи ресторана, в котором я работала. Я боялась покупать презервативы в ближайшей аптеке, потому что знала ее владельца и не доверяла ему. Если бы полицейские или мои клиенты-друзья нашли бы в моей сумочке презервативы, то они решили бы, что я проститутка, и у меня возникли бы большие проблемы».

Стратегии

Для женщин, подобных Сарите, увеличение количества мест продажи и доступности презервативов буквально является вопросом жизни и смерти. В стране необходимо было развивать новые каналы распределения, ориентированные не только на увеличение предложения презервативов, но и на повышение их доступности в соответствующих местах в любое время суток. Чтобы добиться этого, центральное правительство совместно с непальским отделением *Population Service International (PSI)* обратилось к частному сектору как к чуткому, восприимчивому и вновь обретающему жизненную силу партнеру за помощью в деле организации широкой продажи презервативов населению. Как и во многих других странах, в Непале презервативы уже давно распространялись через государственные органы здравоохранения бесплатно – проблема заключалась в их доступности. После анализа недостатков существующей системы распределения *PSI* оказала помощь непальскому правительству в разработке новых оригинальных стратегий охвата целевых групп, находящихся в зоне повышенного риска.

Было создано новое партнерство с ассоциациями частных торговых предприятий, профсоюзами, неправительственными организациями и компаниями, которые начали напрямую продавать презервативы своим членам. Это позволило ассоциациям получать устойчивый доход, а их членам – возможность избежать заражения болезнями, передаваемыми половым путем, и улучшить планирование своих семей.

Были созданы новые каналы распределения, например, с участием компаний, торгующих ходовыми товарами широкого потребления, такими как сласти и лапша быстрого приготовления, что позволило сделать презервативы еще более доступными по всей стране благодаря увеличению числа торговых точек, где можно было купить эти противозачаточные средства. Неправительственные организации, имеющие связи с заведениями, работающими в ночное время (рестораны с варьете, пабы, бары с караоке и массажные кабинеты), были привлечены к открытию торговых точек, торгующих презервативами, вблизи мест скопления групп с повышенным риском заражения СПИДом, а масс-медиа помогли целевому рынку узнать об этих точках (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Презервативы *Number One* продаются в барах, посещаемых по ночам представителями групп риска (обратите внимание на рекламный плакат, висящий между полками со спиртными напитками)

Чтобы охватить новые территории, компании частного сектора, имеющие сети торговых точек по всей стране, начали расширять действующие системы распределения средств планирования семьи и открыли 30 000 новых торговых точек в дополнение к существующим. Привлечение к продаже презервативов компаний, торговавших раньше только продукцией ресторанов фаст-фудс, привело к резкому повышению эффективности системы распределения, более точному нацеливанию и значительному сокращению издержек (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Маленький магазин товаров широкого ассортимента, в котором продаются презервативы *Number One*, а их реклама располагается на каждой полке с товарами и над прилавком

Вознаграждения

За последние несколько лет (с 2003 г.) произошло значительное улучшение в системе распределения презервативов. Количество презервативов, распределяемых по социально низким ценам (т. е. продаваемых дистрибьюторам по субсидированной цене с целью сохранения здоровья населения), выросло на 43 % в первый и на 34 % – во второй год, в то время как в предыдущие 3 года средний рост составлял всего 8 %. Рынок субсидированных презервативов вырос в 2 раза – с 11 млн до 22 млн штук в год.

Нацеливание на потребителей презервативов, особенно подверженных риску заражения СПИДом, в частности на женщин, оказывающих сексуальные услуги, стало более действенным и эффективным. В настоящее время Сарита считает, что она подвергается меньшему риску, чем прежде. «Теперь презервативы продаются прямо в ресторане, где я работаю, а также в соседнем киоске, торгующем сигаретами. Теперь я могу купить их когда угодно и где угодно. Мне больше не нужно носить их целый день в сумочке в расчете на то, что они могут понадобиться поздно вечером». Сарита рассказывает,

что теперь ее клиенты все чаще приносят презервативы с собой, поскольку их покупка не представляет никаких проблем.^[94]

Третье «Р»: место

Каналы распределения, говоря простым языком, являются средствами доставки ваших предложений и средствами, обеспечивающими доступ к этим предложениям населения. В маркетинге-микс это **третье «Р»**, т. е. **место**, ассоциируется с принятием менеджерами одного из самых важных решений. Ваш выбор окажет глубокое влияние на реакцию граждан:

- *участие* в программах (например, где и когда предлагается обучение CPR);
- *потребление* услуг (например, обстановка вокруг городского общественного центра);
- *соблюдение* правил и предписаний (например, где расположены урны и баки для мусора в городском парке);
- *покупку* продуктов (например, где находятся кампусы разных факультетов университета);
- *удовлетворенность* (например, за сколько времени до отправления самолета должен прибыть в аэропорт бизнесмен, чтобы успеть пройти все процедуры допуска на посадку).

Очевидно, что сделанный вами выбор будет существенно влиять на издержки, приводя в действие систему балансировки, которой вы, без сомнения должны управлять. В следующем параграфе вы узнаете о различных решениях по управлению каналом распределения, которые приходится принимать менеджерам государственного сектора. Этот материал поможет расширить ваши представления о компонентах канала. Затем мы обсудим критерии принятия решений, позволяющие повысить строгость и стабильность всего процесса.

Решения по каналу распределения

Решения по каналу распределения влияют на то, где, как и когда будет осуществлена доставка ваших предложений и обеспечен доступ к ним для потребителей. Эти решения включают в себя также «атмосферу» вокруг процесса обмена – касается ли это реального места нахождения (например, расположения вашего выхода на посадку), веб-сайта (простота поиска сайта) или телефонного звонка (например, времени ожидания ответа). Ваши решения должны учитывать точку зрения покупателя и влиять на то, сколько времени и душевных и физических сил будет – или не будет – стоить им обмен!

Эти решения не только оказывают влияние на граждан, но также часто подразумевают долгосрочные обязательства по отношению к другим организациям (например, партнерство государственного сектора с Красным Крестом по проведению занятий по CPR). Поэтому вам потребуется тщательно проектировать свои каналы с учетом как сегодняшней, так и завтрашней маркетинговой среды.

Решения о том, где и как граждане смогут получить доступ к вашим программам и услугам

Мы живем в мире, ориентированном на комфорт, и многие из нас очень высоко ценят свое время, пытаясь сберечь его для своих семей или любимых видов отдыха. Следующий перечень компонентов, имеющих отношение к тому, где и как можно получить доступ к программам и услугам, включает, разумеется, и вариант «кирпичей и раствора», который доминировал среди всех каналов распределения, но он содержит также и набор более новых каналов, завоевывающих все большее признание. *Местонахождение*. Этот канал наиболее знаком тем агентствам, которые обеспечивают прямую, «из рук в руки», доставку программ и услуг и принимают решения о том, где открыть государственную школу, пожарную станцию, избирательный участок, игровую площадку, университетский кампус, городскую поликлинику, почтовое отделение, порт и т. п. Основные решения здесь связаны с выбором места. Рассмотрим, к примеру, какое внимание уделяют власти Миннеаполиса и Сент-Пола (штат Миннесота) расположению парковок и подъездных путей к ним. В 2005 г. они гордо заявили на своем веб-сайте о наличии «бесплатных участков для парковки, расположенных по всей территории города, охваченной сетью метрополитена». Фактически они назвали 130 адресов парковок, расположенных как на периферии, так и вблизи таких популярных мест, как пешеходные торговые зоны, органы местной власти и, разумеется, лютеранские церкви. Помимо городских адресов они сообщили также номера проходящих

мимо автобусных маршрутов, рекомендации по более удобному заезду и даже информацию о возможности оставить на стоянке свои велосипеды.^[95]

Телефон. Наибольший интерес для маркетолога, выбирающего этот канал распределения, имеет возможность его использования гражданами для *размещения заказов* (например, записи на занятия, проводимые в муниципальном центре), *осуществления транзакций* (например, высказывания своего мнения по общественно значимым проблемам) и реального *получения услуг* (например, по номеру 911). По собственному опыту вы знаете, что точка контакта с покупателем может «улучшить или ухудшить» как ваш имидж государственного агентства, так и привлекательность сделки. Хотя телефон является традиционным каналом распределения, решение о его использовании необходимо принимать лишь при полной уверенности в том, что воспоминания покупателя о телефонных контактах будут только положительными. Службы помощи желающим бросить курить получили широкое распространение потому, что они доказали свою всеобщую доступность; способность учитывать этнические, гендерные и возрастные особенности; желание курильщиков получать консультации по телефону, а не при личной беседе, и, что важнее всего, свою реальную эффективность. К числу привлекательных характеристик, которыми обладают многие такие службы, относятся наличие бесплатных телефонных номеров, «живое» общение с консультантом по телефону и доступность в любой день недели с раннего утра (когда возникает желание выкурить первую сигарету за чашкой кофе) и до позднего вечера (когда после трудного дня принимается новое решение).

Факс. Прежде чем мы забракуем этот вариант и уберем его в чулан, рассмотрим уникальную возможность факсимильных аппаратов. Проводившаяся в штате Висконсин эффективная и новаторская программа помощи желающим бросить курить предусматривала включение дополнительного компонента в традиционный микс – «The Fax to Quit Program». Когда курильщик, приходивший в медицинское учреждение, заявлял о своем намерении бросить курить, его просили сообщить свои имя, фамилию и номер факса организаторам программы и письменно заверить предоставленные сведения. Затем организаторы программы, спонсировавшейся властями штата, звонили своему новому клиенту и давали ему начальные рекомендации. Курильщики, плохо знающие английский, могли воспользоваться помощью переводчика. Позднее инициатива звонка начинала исходить не от курильщика, а от консультанта.^[96]

Почта. Подобно телефону, этот вариант считается многими гражданами очень удобным и является одним из наименее затратных для государства. В 1998 г. все избиратели в штате Орегон прошли специальную процедуру регистрации с целью создания условий для проведения голосования по почте. Бюллетень для голосования направлялся каждому избирателю по почте и тем же путем возвращался в избирательную комиссию округа. Данные статистики говорят о том, что этот фактор удобства может играть важную роль, поскольку на выборах 2004 г. доля принявших участие в голосовании составила 74 % от общего числа зарегистрированных избирателей штата, а в целом по стране этот показатель был равен 64 %.^[97] Рассмотрим также экономию средств для государства, о которой говорилось в книге Федеральной избирательной комиссии «Инновации при проведении выборов: всеобщее голосование по почте»: «Не требуется ни привлекать работников для оборудования избирательных участков, ни рассылать уведомления, ни проводить занятия с персоналом избирательных комиссий, ни обеспечивать жизнедеятельность участков в день выборов. Отсутствие необходимости открытия избирательных участков означает экономию средств на аренду помещений, оплату коммунальных услуг, приведение в порядок мебели и кабин для голосования, а также гарантирует, что люди не перепутают адреса мест проведения голосования».^[98]

Мобильные единицы. Очевидно, что этот канал распределения более удобен для граждан, так как он оказывается ближе к их домам, местам работы, учебы и совершения покупок. Менее очевидно то, что его использование может оказаться экономически выгодным и для государства. В Новой Зеландии Управление здравоохранения центрального района разработало схему использования передвижных зубоврачебных кабинетов для повышения доступности стоматологических услуг и для сокращения числа стационарных кабинетов и расходов на их содержание. Когда стоматологические кабинеты были закрыты в 15 школах, то у детей возникли трудности с посещением зубных врачей. Покупка в 2004 г. двух новых передвижных стоматологических кабинетов позволила эффективно проводить лечение учащихся всех этих 15 школ. Передвижные кабинеты, на внешних стенах которых содержались призывы внимательно следить за состоянием зубов, привлекали всеобщее внимание школьников и взрослых. Ежегодно в двух передвижных кабинетах проводились осмотры и лечение около 4000 детей.^[99]

«Не выходя из машины». Хотя теперь вы можете заказать гамбургер, открыть счет в банке, купить лекарство по рецепту, принять участие в похоронной процессии и даже жениться, не вставая с сиденья

автомобиля, этот способ обслуживания остается для государственного сектора довольно необычным. Однако библиотеки уже готовы к его освоению. Например, в округе Харфорд, штат Мериленд, одна из библиотек предлагает вариант обслуживания читателей, подобный тому, который используется для обслуживания автомобилистов в ресторанах фаст-фудс. Уже начиная с 8 ч утра читатели могут сдавать книги, уплачивать штрафы за нарушение сроков возврата и получать заранее заказанные издания, хотя двери библиотеки открываются для обычных посетителей только в 10 ч. Когда эта услуга была впервые предложена в 1998 г., то в первый месяц ей воспользовались 670 человек. Два года спустя ею пользовались ежемесячно уже 4300 читателей, и окошко для их обслуживания стало закрываться только в 8 ч вечера.^[100]

Интернет. Получение информации о государственных программах и услугах через Интернет получило в наши дни широкое распространение. Говоря маркетинговым языком, Интернет в таких случаях используется как коммуникационный канал. Однако в этой главе для нас представляет интерес использование Интернета как канала распределения – инструмента получения гражданами услуг, заказа товаров или осуществления транзакций. Такое использование Сети, иногда называемое «электронным правительством», оказывает позитивное влияние на продуктивность и эффективность государственного сектора. Его примеры можно встретить теперь так же часто, как распутившиеся крокусы весной: онлайнное, а не «инлайновое» получение или подтверждение регистрации вашей кошки или собаки; создание спонсируемых государством чатов для поддержки желающих бросить курить; подача налоговых деклараций; замена карточки Medicare; заказ информационных материалов; поиск партнеров для участия в программе совместного использования автомобилей для поездки на работу. В августе 2005 г. власти Северной Каролины объявили об открытии круглосуточно работающего онлайнного магазина, в котором водители могли купить пропуска для разовых и челночных поездок.^[101] Эта онлайнная система принимала к оплате карточки American Express, Discover, MasterCard и Visa и взимала плату в \$1 за каждую операцию.

Видео. Этот механизм распределения может расширить диапазон действия прилагаемых усилий (например, показать населению видеоконференцию властей штата с руководителями муниципальных образований, находящихся на своих рабочих местах), а также потенциально сократить издержки и повысить удовлетворенность граждан. Департамент исправительных учреждений округа Орандж, Калифорния, ввел практику «видеопосещений» в местной тюрьме, в которой содержатся 3800 заключенных. По утверждениям властей, причина для организации «видеопосещений» вполне очевидна: не допустить передачи заключенным тех предметов, которыми они не имеют права пользоваться в тюрьме. Даже при том, что «видеопосещения» исключают прямое общение с заключенными, в 1999 г. тюремные власти собирались полностью запретить любые формы контактов, чтобы пресечь нелегальные передачи. Атмосфера в Центре видеопосещений вполне дружелюбна, что способствует росту числа посетителей. Центр располагается вблизи тюрьмы в отдельно стоящем здании, обстановка в котором позволяет посетителям чувствовать себя более удобно, чем в любом другом предлагавшемся помещении для встреч. В 2003 г. в Центр приходило ежедневно в среднем по 600 посетителей в будние дни и по 1000 в выходные.^[102]

Доставка на дом/вызов на дом. Предоставление услуг «у дверей» граждан может оказаться неприемлемым для большинства агентств государственного сектора. Но для некоторых оно может быть вполне допустимым. Например, работникам государственных систем здравоохранения и образования часто требуется увидеть условия, в которых живут обслуживаемые ими граждане. Некоторые коммунальные службы предлагают услуги по контролю энергопотребления или разбивке цветников, которые можно предоставлять только на месте. Хотя Почтовое ведомство США занималось улучшением доставки в течение десятилетий, его новая услуга «Pickup on Demand» («Срочная по требованию») является относительно новой. Она нацелена главным образом на владельцев фирм и индивидуальных предпринимателей, офисы которых находятся в зоне обслуживания городских почтовых отделений. За плату в размере \$12,50 (в 2005 г.), при условии предварительного онлайнного уведомления, USPS доставляет любое количество писем и бандеролей по указанному адресу в течение 2 ч или к любой указанной дате в течение ближайших 6 дней.

Где потребители делают покупки, обедают и проводят свободное время. В соответствии с тенденцией доставлять программы и услуги покупателям (а не рассылать приглашения для их получения) разумным будет рассмотреть места, которые уже посещает ваша целевая аудитория, например универсамы – для прививок против гриппа, места сбора молодежи на улице – для программы обмена шприцов, а бензозаправочные станции – для установки мешков для мусора. В таких ситуациях мы рассматриваем эти каналы не просто как средства коммуникаций, а как каналы распределения программ,

продуктов и услуг. Возьмем для примера заголовки в газете «Chicago Tribune» от 2 января 2004 г.: «Быстрые тесты на СПИД проводятся там, где собираются люди из групп риска: Управление здравоохранения Сиэтла ведет активную борьбу с распространением СПИДа в гей-клубах, у посетителей которых берут пробу крови и дают ответ через 20 минут». В статье сообщается о том, что Управление здравоохранения Сиэтла начало проводить экспресс-тесты на СПИД в банях и гей-клубах. Эта кампания оказалась одной из самых агрессивных в стране. Посещение медицинскими работниками бань для проведения обычных тестов было в Сиэтле обычным делом. Но такая практика подразумевала необходимость повторной встречи с проверявшимся человеком в поликлинике и ожидание результатов анализа в течение как минимум недели; эти условия, важные для предотвращения распространения инфекции, не всегда соблюдались. При использовании нового подхода ставились вопросы о том, действительно ли люди, проводящие время в ночных клубах, могут серьезно воспринять новость о том, что они больны. Но медики, по-видимому, подготовились к такой ситуации. Консультанты должны были встречаться с клиентами для представления им результатов анализа. Они отказывались тестировать пьяных или находящихся под воздействием наркотиков людей, а также тех, которые казались им психически неуравновешенными. Поначалу владельцы клубов и бань опасались, что эти действия врачей отпугнут посетителей. Возможно, тот факт, что один из клубов полтора года спустя (с августа 2005 г.) начал рекламировать на своем веб-сайте возможность прохождения экспресс-теста каждую пятницу с 10 ч вечера до 2 ч ночи, наглядно показывает, как развивались события в действительности.^[103]

Киоски/торговые автоматы. В 1980-х гг. финансовые институты обнаружили, что отдельно стоящие банкоматы способны заменить целые отделения банков и предоставлять услуги «один на один», в то же время повышая удовлетворенность покупателей и воспринимаемую ценность обслуживания. Ведь такие банкоматы предоставляли клиентам банков дополнительные удобства в виде доступного места получения денег, круглосуточной работы и сокращения времени проведения операций. Государственные агентства обнаружили те же самые выгоды от использования торговых автоматов для своих организаций и их клиентов. Пассажиры вашигтонского метро могут теперь пользоваться автоматизированными системами для покупки проездных билетов в виде магнитных карт на определенное число поездок. Автоматы по продаже таких билетов принимают монеты разного достоинства и банкноты номиналом от \$1 до \$20 и выдают сдачу на сумму не более \$4,95. Они принимают также к оплате кредитные карты. Когда билет вставляется в специальную прорезь устройства контроля, на его магнитной полосе записываются сведения о месте и времени прохода на станцию, после чего билет возвращается пассажиру. При проходе через турникет на станции назначения плата за проезд автоматически списывается с суммы, уплаченной за билет, а неизрасходованные деньги возвращаются пассажиру. Если фактическая плата за проезд оказалась выше первоначально внесенной, то пассажир доплачивает через автомат необходимую сумму на конечной станции своего маршрута.

Решения о времени предоставления доступа

При планировании распределения необходимо также учитывать, как влияет время, в течение которого ваше агентство «открыто для взаимодействия», на издержки вашего агентства и на показатели участия и удовлетворенности граждан.

В штате Юта нашли способ ежедневного круглосуточного предоставления информационных услуг без открытия центров приема телефонных звонков. Его авторы дали ему название «Круглосуточная живая помощь» и заявили о предоставлении возможности «поговорить напрямую» с представителем службы информирования потребителей с помощью простого нажатия кнопки Live Help. Сотрудники службы на этом чате могут отвечать на различные вопросы граждан: от «Как начать свой бизнес в штате Юта?» до «Каков прогноз погоды?» и «В какой стадии находится реализация проекта строительства конкретной дороги?». Если сотрудник службы занят «помощью другим клиентам», то желающий задать свой вопрос и получить на него ответ может сделать это с помощью e-mail.^[104]

Доступность в течение 7 дней в неделю может иметь важное значение для некоторых агентств. В сентябре 2005 г. в штате Вашингтон была запущена 2-летняя пилотная программа определения экономической целесообразности работы подконтрольных властям штата винно-водочных магазинов по воскресным дням с 12 ч до 5 ч вечера. Для реализации программы было выбрано 20 магазинов по принципу наибольшего предполагаемого дохода от воскресной торговли, рассчитанного исходя из текущих уровней продаж, плотности населения в квартале, а также близости торговых центров и других заведений, работающих по воскресеньям. По сделанным оценкам, пилотный проект должен был

принести валовой доход в размере \$9,55 млн и чистый доход в размере \$3,7 млн, 25 % которого должно было быть направлено на нужды здравоохранения. При решении вопроса об открытии дополнительных магазинов чиновники администрации штата сравнивали потенциальные расходы с возможным увеличением доходов. Они также учитывали возможность негативного влияния воскресной торговли спиртным на продажи в контролируемых властями штата торговых точках, находящихся вблизи тех 20 магазинов, которые участвовали в пилотной программе.^[105]

Решения о времени ожидания

Еще одним регулируемым параметром удобства услуги для ваших клиентов является время ожидания. Оно может включать в себя интервал между моментом прихода в учреждение и моментом фактического получения услуг (например, время ожидания в очереди в пункте таможенного контроля), время между подачей заявки на обслуживание и ее выполнением (например, между запросом уточняющей информации о расчете величины налога и ее получением), время ожидания ответа по телефону (например, номер, по которому предоставляется подробная информация о правилах ввоза товаров в страну и условий их предъявления к досмотру) или время ожидания переключения линии на другого служащего или на другой отдел.

Рассмотрим меры, предпринятые Иммиграционным департаментом Гонконга для ускорения получения предоставляемых им услуг. Ясно видно, что эти меры соответствуют также собственным целям департамента, в частности сокращению издержек и повышению объемов потребления услуг его клиентами.^[106]

- Для сокращения времени ожидания в пункте пограничного контроля Лок Ма Чау в 2003 г. число окошек для оформления документов было увеличено с 28 до 50, а помещение для ожидания в очереди расширено.

- Для рекламирования имиджа Гонконга как лучшего международного и регионального транспортно-логистического центра и для сохранения конкурентоспособности в сфере транспортных услуг был реализован на практике принцип «одного окна», в котором выполнялись все процедуры оформления документов всех прибывших и убывающих судов. В рамках реализации этого подхода в 2000 г. для прибывающих океанских судов была разрешена подача необходимых документов по e-mail и использование электронной цифровой подписи. Кроме того, те суда, которые предварительно подавали все необходимые сведения по e-mail, могли сразу следовать к причальной стенке, не ожидая проверки представителями иммиграционной службы перед заходом в порт.

- В крупнейших офисах по приему иммигрантов была установлена Информационная система регулирования очередей. Эта система выдавала посетителям специальные талоны с указанием предполагаемого времени начала собеседования. Постоянно уточняемая информация о продвижении очереди высвечивалась на экране, установленном в зале ожидания для иммигрантов.

В заключение следует указать на необходимость изучить способы влияния на воспринимаемое и фактическое время ожидания. Если вы бывали в Диснейленде, то без сомнения наблюдали там за работой мастеров создания впечатления. Очереди на аттракционы воспринимаются там более короткими, потому что располагаются не прямо, а зигзагом. Кроме того, для стоящих в очереди предлагаются различные развлечения, в результате чего время ожидания для них летит быстрее. В подобных ситуациях имеет смысл сообщить вашим клиентам то предполагаемое время, которое им придется провести в очереди. Во многих случаях оно может оказаться не таким большим, как они себе представляли, и поможет убедить их остаться в очереди. (Очевидное, но важное предостережение: называемое время нахождения в очереди должно быть точным, так как удовлетворенность клиента тесно связана с его ожиданиями, и если вы породили ожидания, то обязаны обеспечить их соответствие реальному результату.)

Решения об окружающей обстановке

Решения о том, как «выглядят и воспринимаются» каналы распределения, также должны иметь маркетинговый подтекст. Помните, что маркетинг предусматривает воздействие на поведение, и такие факторы, как чистота, комфорт и эстетическое удовольствие, влияют на решения покупателей. Следующие два соображения с большей вероятностью привлекут ваше внимание к этому аспекту.

Можно утверждать, что если ваши клиенты рассчитывают провести много времени в вашем учреждении, то решения об обстановке более важны, чем в случаях, когда посетители просто ненадолго заходят в него и выходят. Этот вывод имеет важное значение для тех, в чьем ведении находятся городские автобусы, станции метрополитена, железнодорожные вокзалы, аэропорты, улицы, парки, школы, библиотеки, административные здания, музеи и т. п. Для сравнения можно отметить, что перечисленные выше факторы менее значимы для коммунальной службы по мытью окон, для почтовых отделений, регистрационных бюро и полицейских участков.

Этим факторам следует также уделять больше внимания, когда ваши клиенты имеют альтернативные варианты выбора, например: поехать на работу не на автобусе, а на своей (чистой) машине; пойти не в обычную библиотеку, а в *Barnes & Noble* и почитать газеты за чашечкой кофе или отправиться в элитный фитнес-центр, а не на занятия аэробикой в спортзал местной школы.

Критерии решений по каналу

Разнообразные варианты каналов распределения и их компонентов, на которые вы можете и часто должны влиять, находятся теперь в вашем распоряжении и ждут вашего выбора. Вы готовы рассмотреть заслуживающие внимания варианты с точки зрения их влияния на обе чаши весов: экономической ценности для вашего агентства и удобства для ваших клиентов. Вам необходимо соблюсти баланс интересов, т. е. найти такой оптимальный уровень предоставляемых удобств, повышение которого вызовет сокращение доходности ваших инвестиций, а снижение может привести к потере благоприятной возможности.

Экономическая ценность для государственного агентства

Для выбора каналов распределения для новых программ или для усовершенствования уже имеющихся необходимо ответить на несколько базовых экономических вопросов. Таким образом можно составить перечень альтернатив для следующего этапа – аналитического исследования.

Имеет ли рассматриваемая идея потенциал для *снижения издержек доставки* вашего агентства? Снижения издержек можно достигнуть за счет сокращения численности персонала, уменьшения потребности в помещениях или других операционных расходов. Киоски перед входом в почтовые отделения и продление водительских прав в режиме онлайн – убедительные проявления такого потенциала.

Имеет ли идея потенциал для *сокращения других издержек*, не связанных напрямую с доставкой услуги, но имеющих важное значение для вашего или «родственного» агентства?

Предположим, к примеру, что вы являетесь менеджером программы штата по борьбе с курением и что вам предлагается продлить часы работы вашего телефона горячей линии с восьми вечера до полуночи. Предположим также, что менеджер аналогичной программы другого штата продлил время работы горячей линии до полуночи еще год назад. Вам, вероятно, будет интересно получить ответы на вопросы, приведенные в табл. 5.1. Сколько дополнительных звонков было получено? Какой процент от общего числа звонков они составили? Что удалось узнать о возрасте и других демографических характеристиках тех, кто звонил в эти вечерние часы?

Затем на основе полученной информации вы можете оценить, какое (приблизительно) дополнительное количество звонков от жителей вашего штата вы можете получить. А на основе опыта реализации вашей программы вы можете оценить, какой процент этих людей действительно бросит курить – навсегда. После получения этого оценочного значения вы захотите узнать затраты на одного «отказника». Как оценивает ваше агентство затраты штата на медицинское обслуживание одного курильщика в течение года и в среднем в течение его жизни? Затем вы можете прикинуть общую сумму возможной экономии средств, из которой необходимо будет вычесть затраты на предоставление вашей услуги в течение дополнительных 4 ч, в том числе на оплату труда персонала, использование телефонной линии, на рекламу и пр. В табл. 5.1 представлены данные гипотетического сценария подобного развития событий. В действительности, скорее всего, будет использована более сложная финансовая модель, позволяющая планировать экономию издержек с учетом различных сценариев, переменных и предположений.

Таблица 5.1. Гипотетические данные о возможной экономии издержек в результате увеличения продолжительности работы горячей линии для желающих бросить курить

Среднее количество звонков, принимаемых в течение года	20
Процентный прирост числа принимаемых звонков в результате увеличения продолжительности работы горячей линии	10%
Число дополнительно позвонивших курильщиков	200
Процент людей, которые, как ожидается, бросят курить навсегда	20%
Дополнительное количество людей, которые могут бросить курить	400
Средняя годовая экономия средств штата в расчете на одного бросающего курить	\$30
Совокупная годовая экономия издержек (400 × \$3000)	\$1,200,000
Годовые издержки, связанные с увеличением времени работы горячей линии	\$200,000
Чистая экономия издержек	\$1,000,000
Доходность инвестиций (\$1 млн / \$200 000)	500%

Имеет ли идея вместо этого (или в дополнение к этому) потенциал для *роста доходов* в результате увеличения покупок или участия? Будут ли эти возросшие доходы покрывать издержки создания новых или улучшенных каналов распределения? Например, удобно расположенная парковка или автобусная остановка либо удобное расписание электричек способны увеличить число совершающих поездки просто за счет более полной загрузки имеющихся свободных мощностей. Улучшение ситуации с парковками в центре города может привлечь туда торговые организации, которые захотят арендовать у вас помещения для размещения в них своего управленческого персонала. Удаление граффити со стен туннелей метро может укрепить у пассажиров ощущение безопасности и удобства и, таким образом, сделать для них поездки в такси менее оправданными.

Оценка удобства для граждан

Теперь давайте обратимся к другой части уравнения – к вероятной реакции людей на новую идею. Отметим в каждом из упоминавшихся выше коммерческих соображений согласованное использование возможностей человеческого слова. Потенциальные экономические выгоды (сокращение издержек, рост доходов) во многом будут зависеть от получения позитивной реакции граждан. Поэтому теперь мы займемся оценкой этой реакции.

Будет ли повышение удобства или усовершенствование канала распределения действительно приводить к *увеличению покупок и/или участия*? И будут ли полученные выгоды покрывать ваши издержки? Каким образом можно это выяснить? Для этого разработано много способов, и хотя некоторые из них будут рассмотрены в главе 11 достаточно подробно, сейчас для нас важно кратко описать их в общих чертах. Прежде всего выясните, с какими трудностями сталкивались другие агентства (в том числе зарубежные) при реализации такой же или похожей идеи. Одно из преимуществ работы в государственном секторе состоит в том, что вы можете задавать интересующие вас вопросы другим агентствам. Подобное вряд ли возможно в частном секторе. Например, руководитель маркетинговой службы банка не может позвонить своему коллеге из конкурирующего банка и спросить о том, как работает их новая онлайн-банковская услуга. Если речь идет о новой идее, которая, как вам известно, никогда не испытывалась прежде, то вы можете осуществить пилотный проект, измерить его результаты и затем провести анализ выгод и издержек. В упоминавшемся ранее примере с библиотекой новая линия обслуживания абонентов сначала проверялась в одном филиале и только потом внедрялась во всех остальных. Дополнительная стратегия прогнозирования реакции граждан может предусматривать проведение опроса, тестирование потенциальной идеи в реальных условиях, измерение уровня вызванного ею интереса населения и оценку вероятности покупки и/или участия.

Поможет ли новая идея *убедить граждан строже выполнять существующие требования*? Например, что будет, если вы установите контейнеры для мусора на станциях взвешивания грузовых автомобилей? Сможете ли вы компенсировать затраты на эту инициативу за счет экономии средств на уборке мусора вдоль дорог или на других экологических мероприятиях? Увеличится ли число новых домов, если заявки на получение разрешения на строительство будут приниматься через Интернет, а инспектора будут посещать подателей заявок в выходные дни, а не исключительно в течение рабочей недели?

Имеет ли идея потенциал для *повышения удовлетворенности граждан*? Вырастет ли вероятность одобрения родителями более высокого местного налога на нужды образования, если им предоставят простой и надежный способ общения с учителями по e-mail и возможность получения домашних заданий в режиме онлайн?

Определение приоритетности вариантов канала распределения

Как явствует из названия этой главы, ваша цель заключается в оптимизации каналов распределения. Рисунок 5.3 показывает, как это можно сделать, помогая распределить имеющиеся варианты по четырем ячейкам.

В правой верхней ячейке (*идеи с высшим приоритетом*) располагаются наиболее привлекательные идеи, потенциально наиболее выгодные вашему агентству, а также удобные для граждан. В левой нижней ячейке находятся идеи, которые следует исключить из рассмотрения, потому что они могут принести лишь минимальные экономические выгоды и минимальное повышение удобства (*идеи с низким приоритетом*). В двух оставшихся ячейках находятся идеи, к которым вы сможете обратиться в будущем (*идеи со средним приоритетом*). Они выглядят достаточно многообещающе благодаря своей экономической привлекательности или способности влиять на поведение граждан и степень их удовлетворенности. Проблема состоит в том, что идеи из этих двух ячеек вряд ли будут работать сейчас, поэтому их рассмотрение следует отложить на более поздние сроки.



Рис. 5.3. Определение приоритетности каналов и идей для проведения улучшений

Резюме

Каналы распределения – это те средства, которые вы выбираете или имеете возможность выбрать для доставки своих предложений гражданам. Они не используются для распространения посланий или информации, а служат для доставки вашего продукта потребителям. При управлении этими каналами вам придется принимать разнообразные решения о том, где, как и когда граждане получают доступ к вашему предложению и будет ли полученный ими опыт позитивным или негативным. Возможными вариантами доставки являются: место нахождения, телефон, факс, почта, передвижные единицы, обслуживание через окно машины, Интернет, электронное правительство, видео, доставка на дом,

использование мест, где люди делают покупки, обедают или проводят время, а также киоски или торговые автоматы. Менеджер канала влияет также на часы и дни, в которые вы оказываетесь открытыми для выполнения своих функций; на то, как долго гражданам приходится ждать в очереди, и на атмосферу, в которой осуществляется обмен. Последний фактор имеет особенно важное значение, когда гражданам приходится проводить много времени в вашем агентстве и когда они имеют возможность получить необходимую им услугу в другом месте.

Все эти решения служат оправданием для использования методов маркетинга, так как маркетолог способен предоставить идеи о том, что требуется (или не требуется) для достижения желаемых уровней реакции граждан. Маркетинговое мировоззрение может помочь агентству осуществлять мониторинг и управление обменом для оценки достигнутых результатов и их соответствия поставленным целям: достижения желательных показателей участия или объемов покупок, соблюдения установленных правил и/или требуемых уровней удовлетворенности.

Результаты данного анализа рынка можно затем осмыслить совместно с предполагаемыми финансовыми последствиями реализации идеи создания нового или улучшения существующего канала распределения. Это поможет определить приоритетность выбора тех идей, которые выглядят наиболее многообещающими для повышения экономических выгод агентства и для увеличения ценности, получаемой гражданами.

6. Создание и сохранение желательной идентичности бренда

«Вопрос об эффективном использовании энергии приобрел особую остроту. Сегодня, когда цены на энергоносители стали высокими, как никогда прежде, а время дешевых энергоносителей, по-видимому, навсегда осталось в прошлом, потребители и компании вкладывают все больше средств в повышение эффективности энергопотребления ради получения различных выгод: экономии энергии, экономии денег, охраны окружающей среды, лучшего будущего своим потомкам и демонстрации своей социальной ответственности. Компания ENERGY STAR стала известным брендом благодаря нашему здравому подходу к совершенствованию методов продвижения, к использованию более эффективных методов и технологий и благодаря нашей способности переносить ценность нашей практики работы на потребителей и на промышленность. Создание осведомленности и спроса происходит не за один день. Оно требует терпеливой настойчивой работы с нашими партнерами, тщательной разработки программы и наличия коммуникационной стратегии информирования о бренде, которая совершенствуется с течением времени».

Джил Эбелсон,

менеджер по коммуникациям ENERGY STAR

Следующее задание следует рассматривать не как тест, а как упражнение. Уделите ему необходимое время. Прочитав каждое из перечисленных ниже названий, запишите те слова, образы и чувства, которые они вызовут в вашем сознании – сразу после прочтения.

- Налоговое управление.
- Национальные архивы.
- Министерство труда и промышленности.
- Выборы Президента США.
- Медведь Смоки.
- Сингапур.
- Канада.
- Лас-Вегас.
- Париж.
- Гарлем.
- Ваш городской департамент полиции.
- Ваша городская библиотека.
- Директор вашей районной школы.

Теперь второе задание. Напишите, кто отвечает за то, что пришло вам на ум, за то, что вызвало у вас четкие позитивные или же неясные, пусть даже и негативные, ассоциации? Если вы интерпретируете слово «ответственный» как «способный ответить», то это будет означать, что менеджеры и директора названных агентств, вышеперечисленные города, страны и программа могут и должны привлекать пристальное внимание – с целью сохранения сильного бренда, укрепления слабого или изменения нежелательного. После того как вы познакомитесь со следующим исходным сюжетом, посвященным созданию и поддержке желательного имиджа бренда государственной программы, вам станет более понятна та роль, которую играет маркетинг в выполнении этой функции.

Исходный сюжет: ENERGY STAR – бренд, позиционируемый как способный спасти планету

Американское агентство по защите окружающей среды (EPA) начало осуществлять программу ENERGY STAR (участие в которой было добровольным) в 1992 г., а с 1996 г. установило партнерские отношения с Министерством энергетики (DOE) с целью широкого распространения по всей стране энергосберегающих методик и устройств. Компьютеры и мониторы стали первыми товарами, получившими специальную маркировку, после того как при их изготовлении стали использоваться технологии энергосбережения, впервые примененные в ноутбуках. Сегодня программа энергосбережения

охватывает более 40 категорий товаров, используемых дома и на работе, а также дополнительные программы для строящихся домов, существующих домов и зданий коммерческого и промышленного назначения. В приведенной истории основное внимание уделяется усилиям *ENERGY STAR* на рынке домовладельцев. Стратегия разработки сильного бренда сыграла ключевую роль в создании одних из самых успешных партнерских отношений между государством и бизнесом.

Проблемы

На ранних этапах, до того, как мог быть создан потребительский спрос на *ENERGY STAR*, *EPA* должно было стимулировать промышленность производить больше энергосберегающих продуктов и использовать соответствующий лейбл. Производители, товары которых отвечали необходимым требованиям, получали почетное право размещать на них логотип *ENERGY STAR*. После того как лейбл стал размещаться на компьютерах, *EPA* решила развить этот успех и начать сотрудничать с другими производителями, чтобы охватить своей программой более широкий спектр маркированных продуктов, начиная с других типов офисного оборудования и постепенно переходя к нагревательным и осветительным приборам, кондиционерам, новым домам и электронным устройствам.

Следующая проблема, с которой столкнулась *ENERGY STAR*, заключалась в том, чтобы заинтересовать потребителей покупать товары с низким потреблением энергии. Исследования показали, что потребители слабо представляют, сколько энергии потребляют покупаемые ими товары, и почти не знают о том, что производство энергии, потребляемой бытовыми приборами, способствует загрязнению воздуха и выбросу в атмосферу газов, вызывающих парниковый эффект. Используя результаты этого исследования для презентации бренда, *EPA* начала кампанию по распространению информации о бренде, направленную на потребителей.

Стратегии

Планирование началось в 1996 г. с идентификации основной целевой аудитории – потребителей, озабоченных вопросами экологии и желающих сэкономить свои деньги на оплате счетов, коммунальных служб. Эта аудитория состояла преимущественно из людей с высшим образованием в возрасте от 25 до 54 лет, имеющих доход выше среднего и проживающих в районах с относительно высокими уровнями потребления энергии (вследствие очень жаркого лета или очень холодной зимы).

Ключевое послание основывалось на идее о том, что большинство людей не понимает связи между потреблением энергии в быту и загрязнением атмосферы. С учетом того, что целевая аудитория была готова помочь защите окружающей среды, обещание бренда было сформулировано следующим образом:

«Покупая товары с логотипом ENERGY STAR, вы экономите деньги и одновременно способствуете защите окружающей среды».

Такая индивидуальность бренда должна была подразумевать «изящество, правдоподобие, простоту, важность и доступность». Формирование доверия также было ключевым аспектом программы вывода бренда на рынок. Чтобы потребители стали доверять лейблу *ENERGY STAR*, они должны были знать, что он происходит из надежного источника – Агентства по защите окружающей среды (*EPA*).

Программа вывода бренда основывалась на проведении медиатуров на каждом рынке, где членами группы поддержки кампании использовались фактоиды «знаете ли вы, что...?» («знаете ли вы, что ваш дом загрязняет атмосферу больше, чем ваш автомобиль?»), а местные жители рассказывали о том, сколько они сэкономили денег благодаря продуктам с лейблом *ENERGY STAR*. Кроме того, *EPA* разработало телевизионные и печатные объявления социальной рекламы (*PSA*), чтобы максимизировать воздействие обращения. Местные коммунальные службы, розничные торговцы и производители помогали продвижению программы, обучая потребителей, предоставляя скидки и используя меры стимулирования сбыта в местах продажи. Другие частные компании распространяли сообщения о бренде, в том числе демонстрируя видеоролики в *Blockbuster*, раздавая фирменные кепки и пластиковые мешки в *McDonald's* и отправляя онлайн-послания через *Yahoo!*. За 18 месяцев осведомленность населения страны о *ENERGY STAR* выросла с 0 до 27 %.

В течение нескольких лет *EPA* продолжало распространять сообщения под зонтичными брендами с помощью новых кампаний по программе *PSA*, обучающих материалов, общенациональных кампаний

розничных торговцев, потребительского веб-сайта (www.energystar.gov) и бесплатного номера телефона горячей линии (рис. 6.1).

Общенациональные мероприятия по продвижению продуктов, такие как кампания *Change a Light, Change the World* («Измени освещение, измени мир»), способствовали формированию и поддержке бренда *ENERGY STAR*. Эта кампания помогла объединить усилия *EPA/DOE*, коммунальных служб и общенациональных розничных продавцов для информирования людей об эффективном освещении. Она использовала модель социального маркетинга для стимулирования потребителей к осуществлению сознательного выбора, а также предлагала потребителям безопасный способ испытать бренд *ENERGY STAR* (рис. 6.2).

В будущем стратегия брендинга будет продолжать повышение осведомленности о бренде, а также улучшать понимание экологических выгод, приносимых брендом, и широты ассортимента товаров и услуг под маркой *ENERGY STAR*. Кроме того, предусматривается использование стратегий, позволяющих вовлечь лояльных потребителей *ENERGY STAR* в пропаганду достоинств этого бренда среди друзей и знакомых.



Рис. 6.1. Печатное объявление социальной рекламы для *ENERGY STAR*

Вознаграждения

На сегодняшний день *ENERGY STAR* добилась следующих результатов:

- марку *ENERGY STAR* знают теперь более 64 % американцев, причем осведомленность об этом бренде оказывается еще выше на тех территориях, где активно работают коммунальные службы – партнеры программы;
- около 30 % домашних хозяйств США сообщают о том, что они сознательно покупали в прошлом году товары под маркой *ENERGY STAR*;



Рис. 6.2. Кампания, проводимая совместными усилиями Агентства по защите окружающей среды и Министерством энергетики США

- потребители приобрели более 1,5 млрд единиц товаров с лейблом *ENERGY STAR*;
- программа имеет более 1400 производителей-партнеров в 40 товарных категориях *ENERGY STAR*, представляющих около 32 000 моделей;
- в розничной торговле программу поддерживают более 800 фирм-партнеров, имеющих в совокупности более 21 000 торговых точек;
- многие местные строительные фирмы возводят не менее 20 % своих новых домов в соответствии с требованиями *ENERGY STAR*;
- свыше 2000 зданий коммерческого назначения отмечены лейблом *ENERGY STAR*;
- в одном только 2004 г. благодаря *ENERGY STAR* американцы сэкономили такое количество энергии, которого хватило бы на использование в 24 млн домов, и не допустили выброса такого же количества газов, вызывающих парниковый эффект, какое выбрасывают за год в атмосферу 20 млн автомобилей, что в совокупности позволило населению сэкономить \$10 млрд.

Брендинг в государственном секторе

Дискуссии о бренде и о брендинге давно стали привычными в частном секторе. Фактически они возникли в 1970-х гг. в результате появления ряда статей по проблеме позиционирования, в особенности таких авторов, как Джек Траут и Эл Райс, которые взбудоражили мир рекламы смелыми заявлениями о том, что позиционирование начинается с продукта, но не является тем, что делается с самим продуктом. «Позиционирование – это то, что вы осуществляете в умах потенциальных покупателей. То есть вы позиционируете продукт в их сознании».^[107] Здесь мы добавили бы к последней фразе слова: «там, где хотите это сделать».

Брендинг – это стратегия, которую вы и ваше агентство могут использовать для обеспечения в сознании потенциальных клиентов желаемой позиции вашему продукту. (Решения, которые вы будете принимать о первых трех «Р» и о том, как они будут реализовываться на практике, также влияют на позиционирование.) Процесс начинается с принятия решений о желательной идентичности бренда (какой бы имидж вы бы ему хотели сформировать) и затем регулируется для того, чтобы реальный имидж вашего бренда соответствовал задуманному.

Без сомнения, вы оказывались в ситуации, когда ваши коллеги – сотрудники государственного сектора произносили фразы, имеющие отношение к брендингу, например такие: «Нам необходимо улучшить имидж бренда». Некоторые реагировали на эти слова с улыбкой, желая, чтобы беседа продолжалась и кто-нибудь поддерживал ее своими идеями. Другие же отвечали скептической усмешкой, возможно, думая про себя следующее: «Опять мы говорим об этом. Играем в игры большого бизнеса. *Branditis* снова

наносят удар!»^[108] Наконец, есть несколько невинных душ с чистым взлядом, самая смелая из которых заявляет: «Я думал, брендинг – это что-то такое, что имеет отношение к крупному рогатому скоту».^[109]

Чтобы помочь вам выработать свою реакцию на высказывания, подобные приведенным выше, эта глава начинается с определений, имеющих отношение к терминологии брендинга, и с описания элементов, обычно присутствующих в решениях, касающихся идентичности брендов.

Определение брендинга

Терминология брендинга часто вызывает снисходительную усмешку как у теоретиков, так и у практиков рекламы и маркетинга. Но хотя ярлыки не так важны, как скрывающиеся под ними различия, все же они создают у людей ощущение понимания термина. Текст, приведенный на рис. 6.3, может служить кратким толковым словарем, куда включены наиболее часто употребляемые термины и краткие описания смыслового содержания каждого из них.

Элементы бренда

Элементами бренда называются те средства, которые обеспечивают его идентификацию и дифференциацию. Большинство из них имеют отношение к понятию торговой марки. К элементам бренда относятся: *название и слоган, логотип* (графические элементы), *персонаж, мелодия, подпись, упаковка* и даже *цвет*, если они используются постоянно. Когда эти элементы выбираются удачно, как показано в нижеследующем примере, то вы стремитесь контролировать их использование другими организациями и повысить их воспринимаемую ценность, так как они приобретают жизненно важное значение для вашего успеха.

Защитник американских лесов и один из наиболее узнаваемых в мире художественных персонажей, не сходящий с американской сцены уже свыше 60 лет, Медведь Смоки в своей знаменитой полувоенной шляпе, синих джинсах и с неизменной лопатой в лапах, является символом предотвращения лесных пожаров с 1944 г. (рис. 6.4). Слоган «Только ты можешь помочь уберечь лес от пожара» впервые появился в 1947 г. и был лишь слегка изменен в 2001 г. на «Только ты можешь предотвратить лесные пожары», для того чтобы обратиться к проблеме увеличения числа пожаров в лесах США (рис. 6.5).

Краткий словарь по брендингу

Бренд (brand) – имя, термин, символ или рисунок или их сочетание, помогающее идентифицировать производителя или продавца продукта, который может быть материальным товаром, услугой, организацией, местом, персоной или идеей.^[110] Брендинг (branding) – процесс формирования идентичности бренда.

Бренд-микс, или портфель (brand mix, или portfolio) – совокупность всех брендов и линеек брендов, которые конкретная фирма предлагает для продажи покупателям в выбранной категории.^[111]

Воспринимаемая ценность бренда (brand equity) – ценность, определяемая на основе того, насколько велики лояльность к бренду, осведомленность о его имени, его воспринимаемое качество, прочность ассоциаций с ним, а также с учетом других активов этого бренда, таких как наличие патентов, торговых марок и отношений в канале. Является важной разновидностью нематериальных активов, имеющих психологическую и финансовую ценность для фирмы.^[112]

Идентичность бренда (brand identity) – то, как хотелось бы вам (производителю), чтобы потребители воспринимали ваш бренд.

Имидж бренда (brand image) – то, как потребители реально воспринимают ваш бренд.

Контакт с брендом (brand contact) – любой имеющий информационную нагрузку опыт взаимодействия с брендом существующего или потенциального покупателя.^[113]

Лояльность к бренду (brand loyalty) – то, в какой степени потребители предпочитают и регулярно покупают один и тот же бренд из конкретного класса продуктов.

Обещание бренда (brand promise) – то, что, по мнению маркетолога, должен предоставить бренд потребителям.^[114]

Осведомленность о бренде (brand awareness) – то, насколько потребители знакомы с брендом.

Расширение бренда (brand extension) – предусматривает использование имени успешного бренда для вывода на рынок нового или модифицированного продукта в новой категории.

Совместный брендинг (co-branding) – практика использования давно существующих имен брендов одного продукта нескольких компаний или совместная продажа этих брендов одним и тем же способом.^[115]

Суть бренда (brand essence) – основная идея, которую бренд должен доносить до потребителей.

Элементы бренда (brand elements) – фирменные признаки, служащие для идентификации и дифференцирования бренда.^[116]

Эффективность бренда (brand performance) – определяется тем, насколько функциональность продукта или услуги соответствует потребностям покупателей.^[117]

Рис. 6.3. Краткий словарь по брендингу для начинающих



Рис. 6.4. Постер, напечатанный в 1948 г.

К 1952 г. образ Медведя Смоки стал вызывать такой коммерческий интерес, что было решено поставить вопрос о его использовании под контроль министра сельского хозяйства. Поправка к закону, принятая в 1973 г., предусматривала продажу лицензий на использование этого образа и направление вырученных средств на популяризацию идеи о необходимости защиты лесов от пожаров. В последующие годы появились сотни товаров, использующих лицензированный образ Смоки, и часть из них вошла в коллекцию «виртуального музея», открытого на веб-сайте SmokeyBear.com.

В 1984 г. торжественно отмечался 40-летний юбилей Смоки, который стал первым имеющим свое имя персонажем из мира животных, удостоенным чести быть изображенным на почтовой марке. В 1987 г. началась реализация программы Smokey Sports, в рамках которой проводился «Общенациональный праздник Медведя Смоки» с участием ведущих бейсбольных команд США и Канады. В 1990-х гг. началось возрождение интереса к этому образу, и в 1994 г. по всей стране прошло празднование полувекового юбилея Смоки. В 2004 г. была отмечена очередная крупная дата, сопровождавшаяся проведением многочисленных мероприятий под лозунгом «60 лет на страже лесов».



Рис. 6.5. Образ и слоган, использовавшиеся в 2005 г.

Действительно ли все эти усилия способствовали предотвращению лесных пожаров? Безусловно. По данным *USDA Forest Service*, в 1941 г. пожары, возникшие вследствие неосторожного обращения с огнем, уничтожили свыше 30 млн акров леса, а в 1990-х гг. по этой же причине площадь уничтоженных лесов составила 1 млн акров. ^[118]

Функция бренда

Основная практическая функция бренда по определению заключается в идентификации производителя или продавца продукта, под которым понимаются материальные товары, услуги, организации, люди, места и идеи. Наибольший интерес здесь заключается в том, что хорошего может принести бренд вам и вашей целевой аудитории.

С точки зрения вашего агентства и его программ прочный имидж бренда может помочь вам добиться нескольких маркетинговых целей. Улучшение знания и понимания технических характеристик, духа и персональных особенностей вашего бренда может свести все различие к *уровням использования* (например, отношение к вашему городу как к туристическому центру). Узнаваемый и вызывающий доверие имидж бренда может повысить вероятность того, что граждане будут участвовать в одной из ваших программ (например, совместного наблюдения за правопорядком в квартале). Он может даже убедить кого-то *строже соблюдать действующие предписания и законы* (например, не разбрасывать мусор).

В духе стремления к созданию беспроблемной ситуации сильные бренды удовлетворяют потребности граждан, помогая им находить то, что они ищут, а также принимать быстрые и обоснованные решения. Они могут даже обеспечить удовлетворение менее осязаемой потребности в виде способа самовыражения. Следующий пример показывает, как это происходит на практике.

Министерство сельского хозяйства США (*USDA*) разработало набор общенациональных стандартов, которым должны соответствовать продукты питания, маркируемые как «органические» – независимо от того, произведены они в США или импортированы из других стран. Потребители, заинтересованные в покупке органических продуктов, таких как мясо, яйца, молочная продукция и блюда, изготовленные из органических ингредиентов, должны искать на упаковке специальный «органический» знак *USDA* (рис. 6.6).

Создание желательной идентичности бренда

Далее предлагается 6 этапов создания имиджа сильного бренда. В названии каждого из них содержится задание, которое поможет достижению цели конкретного этапа. Первые 5 этапов проиллюстрированы на примере программы повышения физической активности молодежи. Для более широкого показа возможностей брендинга 6-й этап иллюстрируется с помощью примера кампании, посвященной борьбе с любителями разбрасывать мусор, которая ведется в штате Техас.

Этап 1: установите цель бренда

Достижению каких маркетинговых целей должен помогать бренд? Как отмечалось выше, чаще всего эти цели связаны с оказанием влияния на граждан для того, чтобы они оказали поддержку вашей организации, приняли участие в вашей программе, воспользовались предоставляемыми вами услугами и/или соблюдали правила и законы.

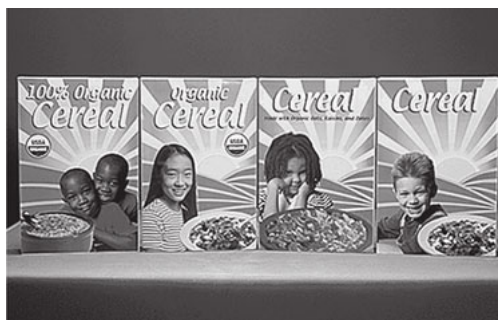


Рис. 6.6. Образцы коробок с сухими завтраками, иллюстрирующие четыре типа маркировки продукта

Слева направо: сухой завтрак, состоящий на 100 % из натуральных ингредиентов; содержащий от 95 % до 100 % натуральных ингредиентов; содержащий от 70 % до 95 % натуральных ингредиентов. Производители завтраков, содержащих менее 70 % натуральных ингредиентов, могут указать произведенные натуральным образом ингредиенты на обратной стороне упаковки, но не имеют право заявлять об «органической» природе своего продукта на лицевой стороне коробки [119]

«VERB™ It's what you do» – это общенациональная мультикультурная программа социально-ориентированного маркетинга, осуществляемая совместно Министерством здравоохранения США и Центрами контроля и профилактики заболеваний (CDC) с целью стимулирования детей в возрасте от 9 до 13 лет к ежедневному занятию физическими упражнениями. [120]

Этап 2: идентифицируйте целевые аудитории вашего бренда

Каковы главные целевые аудитории, на которые вы хотели бы оказать влияние с помощью своего бренда? Хотя многие граждане страны и столкнутся в жизни с вашим брендом, вам следует думать именно о тех группах, на которые вы бы хотели оказать наибольшее воздействие.

Хотя главной целевой аудиторией программы *VERB* являются дети от 9 до 13 лет, дополнительными важными целевыми группами являются школьники других возрастов, которых, без сомнения, затронет кампания, а также родители и прочие категории взрослых людей, способных оказывать влияние на учеников школы (учителя, молодежные лидеры, преподаватели физкультуры, педиатры и тренеры).

Этап 3: опишите желаемую идентичность вашего бренда

Какие мысли и чувства, по вашему мнению, должны возникать у целевых аудиторий, испытывающих воздействие вашего бренда? В начале главы вам предлагалось записать образы, слова и чувства, ассоциируемые у вас с названиями агентств, городов и стран. В этом заключается ваша возможность представить себе, какой может оказаться желательная для вас реакция целевой аудитории. На этом этапе можно просто дописать нужные слова к следующему предложению: «Я хочу, чтобы моя целевая аудитория воспринимала мой бренд как _____».

Основываясь на результатах предварительных исследований, разработчики программы *VERB* определили, что, по мнению школьников, регулярные занятия физическими упражнениями должны быть чем-то веселым и увлекательным. Поэтому слово «упражнение» редко присутствовало в материалах кампании и обычно заменялось словами «игры» и «спортивные соревнования».

Этап 4: сформулируйте обещание бренда

Какие выгоды для целевой аудитории вы собираетесь подчеркнуть? Особенность этого этапа заключается в необходимости сфокусироваться на выгодах для вашей целевой аудитории, а не для вашего агентства, т. е. на выгодах, которые, возможно, получит целевая аудитория, если будет осуществлять желательные действия.

Школьникам обещают, что они получают то, что хотели бы иметь (согласно данным предварительного исследования). То есть тем из них, кто принимает участие в программе *VERB*, гарантируется возможность весело провести время и получить призы за победу в различных конкурсах (рис. 6.7). Главная выгода для родителей и других взрослых, способных влиять на поведение школьников, как обещалось, состояла в том, что повышение физической активности детей поможет избавиться им от лишнего веса, возникающего вследствие малоподвижного образа жизни. Ведь, согласно данным исследований, в США число детей, имеющих избыточный вес, постоянно растет, а, как известно, наличие лишних килограммов повышает риск заболевания диабетом, приводит к росту кровяного давления, ухудшению сна и нарушению работы желчного пузыря.

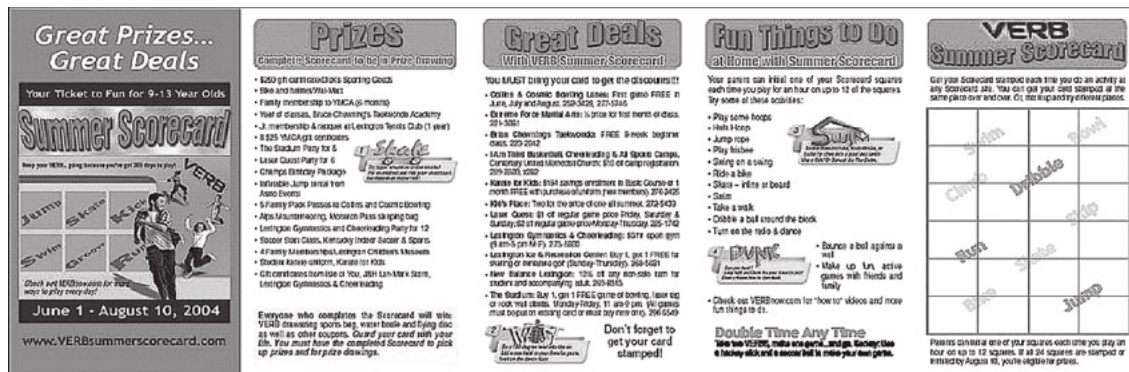


Рис. 6.7. Материал, использовавшийся в ходе кампании в штате Кентукки для представления целевой аудитории обещания бренда

Этап 5: определите позицию бренда относительно позиций его конкурентов

Что делает ваш бренд «правильным выбором»? Что дает ему преимущество перед брендами конкурентов? Для ответа на эти вопросы прежде всего идентифицируйте своих конкурентов, как прямых, так и непрямых. В государственном секторе под ними часто понимаются альтернативы вашим товарам и услугам, имеющиеся у граждан. Затем постарайтесь копнуть глубже, чтобы лучше понять уникальные особенности своего бренда. Что вы предлагаете такого, чего не предлагают ваши конкуренты? Что вы можете делать лучше?

Очевидно, что *VERB* подчеркивает свое отличие от обычного бренда программы физических упражнений. Как подразумевает слоган «It's what you do» («Это то, что вы делаете»), школьники имеют разные интересы и разные способности, и существует много глаголов (по-английски *verb* – глагол), способных побудить их к активным действиям. Школьников стимулируют к использованию воображения. Материалы кампании подсказывают, что они могут ходить, бегать, прыгать, скакать, нырять, плавать, бросать мяч, кататься на коньках, кувыраться, танцевать, кататься на велосипеде – или заниматься всем сразу. Решение остается за ними (рис. 6.8).



Рис. 6.8. Школьникам предлагают «выбрать свой глагол»

Этап 6: выберите элементы бренда

Какие имя, слоган, логотип и цвета будут ассоциироваться с брендом? Предполагается ли какое-то согласованное использование персонажей, музыки, подписей или упаковки, которые станут стержневым элементом бренда? При выборе элементов бренда наиболее оправдан взвешенный подход, поддерживающий уже принятые вами решения относительно цели бренда, целевой аудитории, идентичности, позиционирования и обещания бренда. Котлер и Келлер выделяют 6 основных факторов, направляющих этот выбор, – факторов, которые могут использоваться для оценки полученного набора альтернатив и проверки их на целевой аудитории для сравнения полученных результатов с идеальными значениями этих факторов. [121]

• **Запоминаемость** – насколько легко будет припоминаться и узнаваться данный элемент бренда? Короткие и легко запоминающиеся имена и фразы, такие как *Click It or Ticket* или *AMBER Alert*, лучше всего подходят для этой цели, как и символы, подобные символу переработки отходов (рис. 6.9).



Рис. 6.9. Символ переработки отходов

• **Смысловое значение** – в идеале элемент бренда предлагает целевой аудитории нечто информативное и релевантное, что помогает ей решить вопрос о своем «участии». Оцените, к примеру, внутреннее смысловое богатство таких названий, как «Квартальный дозор» и «Родители против наркотиков».

• **Симпатичность** – насколько эстетически привлекательными – как визуально, так и фонетически – являются предлагаемые элементы бренда? Есть ли в них что-то такое, что граждане могли бы захотеть воспроизвести на своей одежде, автомобиле или на стене своей комнаты, например изображение Великой Китайской стены или Эйфелевой башни? А что можно сказать о слогане, призывающем не разбрасывать мусор на территории штата?

• **Возможность переноса** – сможете ли вы использовать элемент бренда при выводе на рынок новых продуктов из той же или из другой категории? Например, другой символ переработки отходов оказался пригодным для битого стекла и гофрированного упаковочного картона (рис. 6.10).

- **Адаптивность** – рассмотрите, в какой степени можно будет модернизировать элемент бренда и адаптировать его к новым условиям в будущем. Это особенно важно при использовании персонажа в качестве ключевого элемента бренда, например Медведя Смоки.

- **Защищенность** – сможете ли вы юридически защитить элемент бренда, или же он является настолько общим, что его может использовать «первый встречный»? Легко ли его можно скопировать или использовать ненадлежащим образом? Важно помнить, что имена сохраняют свои права в качестве торговой марки и никогда не становятся общими названиями продукта, как это произошло с *Kleenex*, *Xerox* и *Jell-O* в частном секторе.



Рис. 6.10. Распространение символа переработки на конкретные материалы

Пример кампании, разработчикам которой приходилось крайне ответственно подходить к выбору элементов бренда для достижения этих идеалов, это обращенная к каждому гражданину кампания против разбрасывания мусора, проводившаяся на средства Департамента транспорта штата Техас. Читая следующий отрывок, взятый с официального сайта кампании *Don't Mess with Texas* («Не мусорьте в Техасе»), вы ощутите, каков желательный имидж бренда: «Вы можете удивляться тому, как недлинная фраза о недопустимости разбрасывания бумажек от конфет и банок из-под содовой начала жить сама по себе, распространяясь, как лесной пожар, и быстро становясь общепризнанным международным призывом. Это произошло потому, что слоган и реклама кампании сумели уловить дух техасцев. Слова “Не мусорьте в Техасе” говорят сами за себя. Это резко. Это прямо. Это гордо. То, что другие назвали бы бахвальством, мы, техасцы, называем гордостью. Ведь, в конце концов, это не хвастовство, если это правда. Мы без ума от нашего штата и хотим, чтобы об этом знал весь мир».^[122]

Очевидно, что немалая доля успеха – достижение 95 %-го показателя узнавания этого девиза среди техасцев – была обеспечена тщательным отбором всех элементов кампании, отражавших техасский дух, начиная с ее названия.^[123] Цвета, использованные в логотипе кампании, соответствовали цветам флага штата (красный, белый, синий), а изображение шоссе с нарисованной на нем звездой, также усиливало ассоциации с техасским флагом (рис. 6.11).



Рис. 6.11. Слева – слоган, призывающий не мусорить в штате, справа – флаг штата Техас

Кампания использует различные способы придания заметности бренду, включая такие традиционные каналы, как телевидение, радио, дорожные рекламные щиты, дорожные знаки и специальные мероприятия – в частности, ежегодно проводимую в штате неделю борьбы против загрязнения природы. Бренду также оказывалась поддержка с помощью менее традиционных стратегий. Например, известная певица Вилли Нельсон исполняла песни, привлекавшие внимание к проблеме экологии, а через

специальный веб-сайт предлагались различные товары с девизом кампании: «Стикеры – на бампер машины, кофейные кружки и бейсбольные кепки» (рис. 6.12, 6.13).



Рис. 6.12. Стикер на бампер машины с призывом «Не мусорьте в Техасе», бесплатно предоставляемый всем жителям штата



Рис. 6.13. Часть средств от продажи товаров с девизом «Не мусорьте в Техасе» идет на поддержку кампании

Важнее всего то, что бренд поддерживает цель штата: сократить количество мусора, выбрасываемого на дорогах. Менее чем за 10 лет, прошедших с начала кампании, количество мусора вдоль дорог штата сократилось на 52 %. Возможно, то, что в 2005 г. Департамент транспорта штата начал борьбу с незаконным использованием слогана и логотипа кампании, – еще один показатель происходящей эволюции бренда.

Поддержание желательного имиджа бренда

После отбора и проектирования элементов бренда ваша внутренняя политика брендинга вступает в следующую фазу – вывода и контроля созданной идентичности с целью получения нужных результатов – т. е. желательного имиджа бренда. От вас потребуются активная поддержка своего бренда, для того чтобы стимулировать его использование, и постоянная забота о нем.

Разработайте принципы использования элементов бренда

После того как вы создадите сильный бренд для своего агентства или для его программы, хорошей новостью для вас будет желание использовать этот бренд вашими коллегами и маркетинговыми партнерами. Плохая новость может заключаться в том, что они могут самостоятельно внести в него какие-то изменения. (Представьте себе, что члены Общества спасения на водах вашего штата решили изобразить Медведя Смоки в плавках и в спасательном жилете и дополнить этот образ лозунгом: «Только это может помочь предотвратить несчастье на воде!») Вам предстоит проделать в своем агентстве значительную работу по совершенствованию политики брендинга. Один из эффективных способов согласованного использования всех элементов бренда – разработка инструкций по стилю, иногда также называемых графическими стандартами или руководством по сохранению идентичности бренда (что может быть совсем несложно). Этот документ должен разъяснять и помогать другим людям воспроизводить и представлять ваш бренд. Он должен также вдохновлять их на творческую работу.

Медведь Смоки защищен с помощью таких инструкций, задающих единые стандарты для всех аспектов его имиджа – от изображения персонажа и размещения логотипа и до изготовления костюма и появления в нем на публике (например, человек, одетый в такой костюм, не должен разговаривать и обязан воздерживаться от употребления спиртного и наркотиков перед появлением на людях в образе Медведя Смоки). Эти инструкции содержат указания по использованию допустимых цветов, размещению логотипа и лозунгов, включая типы и размеры применяемых гарнитур шрифтов, а также запрет

на использование заявлений, не имеющих отношения к предупреждению лесных пожаров. Документ также представляет собой попытку убедить его читателей соблюдать установленные правила. В нем отчетливо заявляется, что одна из причин, по которой Смоки продолжает оставаться таким влиятельным персонажем, заключается в том, что за сохранением его имиджа тщательно следят те, кто имеет право использовать его привлекательность. Именно соблюдение инструкций дает силу этому бренду.^[124]

Обеспечьте проверку и управление точками контакта с брендом

Дополнительные внутренние задачи ставятся перед брендингом также и потому, что бренды не создаются одними только обещаниями. Покупатели узнают о бренде через различные точки соприкосновения с ним: через взаимодействие с персоналом вашего агентства и вашими партнерами; через опыт онлайн-ового и телефонного общения с вашим агентством или совершения операций в его офисах; лично наблюдая за брендом во время участия в программах и при потреблении услуг.

Рассмотрим точки контактов, которыми должен управлять международный аэропорт Гонконга (занимающий 5-е место в мире по интенсивности пассажиропотока) для подкрепления своего официального брендинга как «динамичного материального и культурного транспортного узла с инфраструктурой мирового класса». Восприятия пассажиров, которыми необходимо управлять для создания этого желательного имиджа, включают в себя: *простоту доступа к информации о прибытии и отправлении самолетов на веб-сайте аэропорта; возможность без проблем добраться до аэропорта по суше и по воде, что требует координации интересов прибывающих пассажиров и почти 48 млн жителей региона; время прохождения проверочных процедур, осуществляемых перед проходом на борт самолета; услуги, предлагаемые ожидающим вылета пассажирам, в том числе услуги магазинов, ресторанов, доступа к Интернету и игровых площадок для детей; даже возможность комфортного длительного ожидания предстоящего вылета самолета.* С учетом такого обещания бренда не кажется удивительным, что будущее развитие территорий, примыкающих к аэропорту, предусматривает строительство Азиатского выставочного центра, новых отелей и даже поля для гольфа!^[125]

Обеспечьте необходимую заметность

При выводе нового или даже возрожденного бренда адекватное представление его элементов будет иметь важное значение для «запуска этого бренда на орбиту» и «приземления в желательной точке» в сознании ключевых групп населения.

Город Атланта прекрасно сознает это требование. В феврале 2005 г. началась реализация инициативы, получившей название Brand Atlanta Campaign. Ее цель заключалась в создании новой стратегии брендинга и нового маркетингового плана для Атланты. Brand Atlanta Group, возглавляемая мэром города, надеялась собрать на проведение кампании \$4,5 млн, и к августу 2005 г. этой группой уже было собрано \$1,9 млн. Однако кое-кто считал, что всего потребуется около \$10 млн. В то время как Атланта потратила на брендинг в 2003 г. \$3,2 млн, другие сопоставимые с ней по численности населения города, такие как Орландо, Новый Орлеан, Нью-Йорк и Чикаго, тратят в среднем по \$9 млн, а Лас-Вегас, являющийся лидером по расходам на брендинг, тратит \$51 млн.^[126] Намеченные мероприятия должны вызвать энтузиазм населения и помочь собрать средства для реализации кампании. К числу этих мероприятий относятся общедоступный концерт под открытым небом, во время которого будут представлены слоган и новый логотип, а также трехдневная программа дней открытых дверей в более чем 90 музеях, театрах и художественных галереях города.^[127]

Наблюдайте за позицией вашего бренда

Чтобы бренд мог занять желательную позицию и сохранить ее в будущем, вы должны постоянно следить за текущей ситуацией. Для этого могут использоваться различные методы исследований, в том числе и описанные в главе 12 «Мониторинг и оценка исполнения маркетингового плана». Контроль над ситуацией подразумевает проведение исследования, которое дает оценку имиджу бренда до начала кампании и последующее сравнение этой оценки с результатами, полученными после запуска

или перепозиционирования бренда. Такой подход подразумевает четкое знание желательного имиджа, на котором будет базироваться оценка достигнутых успехов.

Согласно данным одного опроса общественного мнения среди американцев, после проведения летних Олимпийских игр в Афинах Греция приобрела новый имидж. Теперь она рассматривается как «безопасное место для путешествий» и как «современная европейская страна», и многие американцы назвали ее второй по привлекательности страной в Европе после Италии. Эти данные были получены в ходе телефонного опроса методом случайного выбора нескольких тысяч человек, проживающих в пяти странах: США (1001 респондент), Великобритании (519 респондентов), Испании (502 респондента), Германии (507 респондентов) и Франции (502 респондента).^[128]

Обеспечьте длительное сопровождение бренда

Если вы проследите историю великих брендов как в частном, так и в государственном секторе, то, вероятно, обнаружите, что их общей чертой не всегда является броскость или креативность. Общими, вероятнее всего, окажутся два момента. Во-первых, материнская организация все годы существования бренда была привержена тому стилю, который успешно работал в течение длительного времени. А во-вторых, выгоды от бренда чаще доставались тем, кто поддерживал и защищал элементы бренда в периоды невзгод и подновлял их, когда они начинали стареть. И самые проницательные из этой компании понимают, что то, что они «скучали с ним» много лет, вовсе не означает, что этот бренд больше не является «старым другом» для рынка.

Как еще могла двадцатипятилетняя собака получить право позвонить в колокол, сигнализируя о закрытии биржи *NASDAQ* в понедельник 26 сентября 2005 г.? Разумеется, это был не простой дворовый пес. Это был *McGruff the Crime Dog*, вдохновлявший американцев и учивший их «лаять, когда они видели, как совершается преступление», – пес, которого узнавали четверо из каждых пяти взрослых и которого считали верным, преданным, умным, заботливым и готовым прийти на помощь другом четверо из каждых пяти знавших его детей (рис. 6.14).^[129]



Рис. 6.14. Пес *McGruff the Crime Dog*, помогающий американцам научиться «лаять, когда они видят, как совершается преступление»^[130]

Идея общенациональной кампании, способной убедить граждан в том, что они могут предотвратить преступление, и объясняющей, как это можно сделать, впервые возникла в 1978 г. Предложенный план поддержали Министерство юстиции США, ФБР, Международная организация глав полицейских ведомств, Национальная ассоциация шерифов, АФТ/КПП, а также Совет по рекламе, создавший при добровольном

содействию агентства *Saatchi & Saatchi* эффективную социальную рекламу новой программе. Национальный совет по предотвращению преступлений – частная некоммерческая организация – выступает в роли постоянного координатора кампании, которая осуществляется на средства, выделяемые рядом государственных агентств, а также на пожертвования корпораций, благотворительных фондов и частных граждан. Это одна из наиболее успешных кампаний по продвижению общественной услуги в истории США. Недавно она была дополнена новой инициативой, разработанной Министерством юстиции, чтобы помочь потребителям предпринять реальные шаги для защиты персональной информации.

Возвращение к жизни, или Повторное изобретение бренда

Изменения предпочтений граждан, новые конкуренты, новые открытия, новые технологии или любые крупные новшества в маркетинговой среде потенциально способны повлиять на судьбу вашего бренда. Создание благоприятных перспектив для жизни увядающего или с трудом удерживающегося на плаву бренда требует, чтобы вы «вернулись к его корням», если они являются прочными, и (следуя этой аналогии) «обрезали засохшие ветки», «усилили подкормку» и «обеспечили хороший полив». Однако, если вероятность возрождения невелика, возможно, имеет смысл заняться поиском новых источников воспринимаемой ценности бренда и представить его по-новому. Независимо от выбранного подхода возрождение бренда потребует проведения революционных изменений. Обычно прежде всего требуется понять, с каких источников воспринимаемой ценности бренда следует начинать. Действительно ли позитивные ассоциации потеряли свою силу и уникальность или же они просто оказались погребенными под лавиной внешних факторов? Появились ли какие-то негативные ассоциации с брендом, вызванные эффективностью продукта, качеством обслуживания, действиями партнеров или официальных лиц? Затем необходимо принять решение о сохранении прежнего позиционирования или разработке нового. Очевидно, что здесь имеется континуум альтернатив: от «возвращения к истокам» и оживления старого бренда и до создания абсолютно нового бренда. Эти крайние альтернативы иллюстрируются следующими двумя примерами.^[131]

Возрождение бренда

Программа обучения противодействию злоупотреблению наркотиками (D.A.R.E.) действует в 75 % школ США и охватывает свыше 26 млн молодых людей во всем мире. Ее важная особенность – то, что предусматриваются посещения школ служащими полиции. Зная о том, что многие исследователи ставят под сомнение и даже критикуют результаты D.A.R.E., и одновременно осознавая необходимость оказания помощи учителям и школьным администрациям в выполнении постоянно изменяющихся требований федеральной программы предотвращения распространения наркотиков, разработчики D.A.R.E. решили провести ее модернизацию. «Ушел в прошлое прежний подход, при использовании которого на сцену выходило ответственное лицо и строгим голосом читало смиренно сидящим школьникам лекцию о вреде наркотиков. Теперь взрослые, занимающиеся реализацией программы D.A.R.E., обучены действовать в качестве “наставников”, которые поддерживают детей, применяющих разработанные учеными стратегии отказа от потребления наркотиков в условиях прочного взаимодействия со своими одноклассниками (рис. 6.15). Школьники, участвующие в новой программе D.A.R.E., получают возможность увидеть сами – с помощью силы своего воображения – материальные доказательства того, как наркотики ослабляют умственные и психические возможности человека, координацию и двигательную активность. Шуточные сценки судебных заседаний, разыгрываемые в школе, помогают ребенку дома и на улице помнить о социальных и правовых последствиях употребления наркотиков и применения насилия».^[132] Новое обещание бренда, отраженное в заявлении главного исполнительного директора программы, звучит так: «Быть эффективным, особым и подконтрольным и иметь больше разных значений для большего числа людей».^[133]

Повторное изобретение бренда

Джек Траут и Эл Райс, уже упоминавшиеся в этой главе, являются авторами давно ставшей классикой книги «Positioning: The Battle for Your Mind» («Позиционирование: битва за умы»). Одна из рассказанных ими вдохновляющих историй посвящена их участию в программе позиционирования острова Ямайка в качестве первоклассного места отдыха. Хотя премьер-министр страны был больше всех заинтересован в позиционировании острова как объекта для осуществления крупных инвестиций, Райс и Траут доказывали, что Ямайка должна была сконцентрироваться в первую очередь на туризме. Они мотивировали это тем, что многие туристы работают в крупных компаниях, и если они возвратятся из отпуска с Ямайки с приятными воспоминаниями, это будет способствовать росту инвестиций в экономику острова. Первая задача Райса и Траута, как они описывали ее сами, состояла в том, чтобы заглянуть в сознание потенциальных туристов и узнать, какие ментальные образы в нем уже присутствуют, а затем выбрать тот, который может быть связан с Ямайкой. Они обнаружили, что «вербальная сущность» Ямайки лучше всего выражается следующими словами: «Большой зеленый остров в Карибском море с пустынными пляжами, прохладными горными долинами, сельскими пастбищами, обширными равнинами, реками, ручьями, водопадами, прудами, отличной питьевой водой и девственными джунглями». Затем они задали кажущиеся вполне очевидными вопросы: «Разве это не звучит для вас знакомо? Разве это не вызывает у вас в памяти популярный туристический центр на острове в Тихом океане?»



Рис. 6.15. Продвижение возвращенной к жизни программы D.A.R.E.^[134]

В конце концов, как нетрудно догадаться, они рекомендовали позиционировать Ямайку как «Гавайи Карибского моря», что должно было обеспечить ей прочное принципиальное отличие от других туристических центров Карибского региона, а также создать прочную основу для привлечения европейских туристов на курорт, находящийся к их дому ближе, чем любой остров в Тихом океане.^[135]

Резюме

Эта глава началась со знакомства с различными определениями, имеющими отношение к брендингу. Вам необходимо запомнить, что бренд идентифицирует производителя или продавца продукта, что идентичность бренда соответствует желательному для вас восприятию бренда потребителями и что имидж бренда – это то, каким видится бренд потребителям на самом деле. Вы создадите имидж бренда независимо от того, собираетесь это делать или нет. Поэтому вам нужно стремиться к тому, чтобы имидж вашего бренда оказался таким, каким вы хотите его видеть. Для достижения этой цели рекомендуется осуществить 6 следующих шагов.

1. Задать цель бренда вашей организации.
2. Определить целевые аудитории бренда.
3. Описать желательную идентичность бренда.
4. Сформулировать обещание бренда.
5. Определить позицию бренда относительно позиций брендов конкурентов.
6. Выбрать элементы бренда.

Вам рекомендуется также предпринять следующие усилия для поддержания желательного имиджа бренда: разработать правила использования элементов бренда, наладить управление точками

осуществления контактов, обеспечивать адекватную заметность, отслеживать достигнутые успехи и держаться за удачные бренды в течение длительного времени.

Если ваш бренд начинает терять силу, но вы не собираетесь бросать его на произвол судьбы, то следует оценить, имеет ли смысл оживить этот бренд или же лучше создать его заново, – что в любом случае потребует от вас проведения революционных преобразований.

7. Эффективные коммуникации с ключевыми группами населения

«Мой личный опыт и опыт группы, возглавлявшей реализацию программы Organ Donation Breakthrough Collaborative (“Сотрудничество в развитии системы донорства человеческих органов” – ODBC) в 2003–2005 гг., показывает возможность особого подхода к решению крупной общенациональной проблемы. Мы решали ее вместе. Мы использовали принципы коммуникаций, которые отлично работали. Мы решали ее, получая незначительную финансовую поддержку государства в размере от \$2 млн до \$4 млн в год. Мы работали быстро.

Ганди как-то сказал, что ключ к изменению состоит в том, чтобы “быть изменением, которое вы хотите увидеть в мире”. Это выражение обобщенно описывает то, что мы делали вместе».

Деннис Вагнер,

руководитель службы социального маркетинга и директор

Organ Donation Collaborative Министерство здравоохранения и социального обслуживания США

Управление медицинских ресурсов и услуг

Отдел трансплантации

Теперь вы знаете, что маркетинг – это больше чем просто коммуникации и что коммуникации – это только один из инструментов, которые может использовать маркетолог для того, чтобы информировать и обслуживать граждан и оказывать на них нужное воздействие. Однако это вовсе не снижает важности и уникальности роли данного инструмента. Вам следует думать о нем как о молотке, предназначенном для забивания гвоздей и обеспечивающим желаемое позиционирование и идентичность бренда.

Возможно, в государственном секторе вы будете встречать меньше проблем с релевантностью маркетинговых коммуникаций, чем с релевантностью первых трех «Р». Возможно, правильнее будет сказать, что нужно будет рассмотреть множество вопросов, которых мы коснемся в этой главе.

- Как люди понимают такие мудреные слоганы, как «Drive Hammered, Get Nailed» («Поехал навеселе и влип»), используемые для кампании по борьбе с пьянством за рулем?

- Когда логотип нашего агентства должен быть крупным и броским, а когда – миниатюрным и скромным?

- Почему одни персонажи, подобные Медведю Смоки, успешно работают, а другие выпядят плупо?

- Руководители нашего агентства считают, что нам следует использовать объявления социальной рекламы (PSA). Я где-то слышал, что PSA малоэффективны. Правда ли это? И если да, то какие иные возможности мы можем использовать?

- Что мне следует сказать, если я услышу старое знакомое «Нам нужно выпустить брошюру», если я знаю, что люди не читают те брошюры, которые мы публиковали прежде?

В следующем сюжете вы узнаете о том, как эффективные коммуникации имели и продолжают иметь важное значение для достижения амбициозных целей агентства и для спасения человеческих жизней(!).

Исходный сюжет: развитие донорства человеческих органов

Проблемы

Донорство и трансплантация человеческих органов позволили спасти множество жизней. Реципиентов органов, находившихся буквально на грани смерти, часто удавалось вернуть к полноценной жизни – причем некоторые из них впоследствии даже принимали участие в марафонских забегах. В 2004 г. было выполнено около 27 000 операций по пересадке органов.

Однако потребность в донорских органах намного больше. В ноябре 2005 г. свыше 90 000 американцев стояли в очереди на операции по пересадке органов, которые могли бы спасти им жизнь.

Из этой очереди ежедневно умирает в среднем по 17 человек.

Но так не должно быть. Если бы каждый потенциальный донор и его ближайшие родственники согласились на передачу его здоровых органов нуждающимся в них людям, то тогда удалось бы остановить поток ежедневных смертей и сократить очередь ожидающих трансплантации.

В апреле 2003 г. Министерством здравоохранения и социального обслуживания, которое в то время возглавлял Томми Томпсон, была поставлена конкретная амбициозная цель: помочь выжить или улучшить свое физическое состояние тысячам людей путем внедрения в крупнейших больницах страны самых совершенных методов сбора донорских органов, с тем чтобы достичь показателя передачи больницам донорских органов не менее 75 %, при том что в среднем по стране он составлял 49 %.

Главная проблема заключалась в налаживании коммуникаций: как убедить попечителей больниц и организаций по предоставлению органов (*OPO*) быстро осваивать и внедрять новые методы работы, уже доказавшие свою эффективность.

Стратегии

Ключевая стратегия основывалась на методологии программы *ODBC*. Проще говоря, эта методология предусматривала коллективную активизацию всех усилий, направленных на новаторскую трансформацию работы организаций в направлении, уже позволившем добиться высоких результатов. Эта методология строилась на принципе «Все учат, все учатся»: методы работы организаций-лидеров в ясной и убедительной манере демонстрировались для того, чтобы помочь другим людям внедрить эти методы в своих организациях.

Группа, занимавшаяся в министерстве внедрением методологии *ODBC*, объединила усилия с *Lewin Group* – ведущей фирмой – консультантом по проблемам здравоохранения, чтобы изучить деятельность больниц и других медицинских учреждений, занимающихся сбором и поставками донорских органов, и систематизировать наиболее эффективные из используемых ими методов работы. Полученные данные легли в основу «Пакета изменений» или «Меню идей», в котором методы, позволявшие достичь целевого уровня передачи донорских органов больницам, могли быть проверены и адаптированы.

Целевые аудитории

Поскольку целью программы было повысить показатель получения донорских органов в крупнейших больницах страны (где находилась основная часть всех потенциальных доноров), то целевыми аудиториями программы были сиделки, врачи-реаниматологи, нейрохирурги, главные врачи больниц, старшие медсестры, хирурги-травматологи, священники, социальные работники и прочие специалисты в этих медицинских учреждениях, которые могли бы содействовать получению донорских органов. Стратегии были специально ориентированы на эти аудитории.

В конце концов 226 крупнейших в стране больниц и 50 из 58 организаций по предоставлению донорских органов официально поставили перед собой цель достижения показателя в 75 % и выделили группы людей для участия в программе *ODBC*.

Послания

Послания, предусмотренные программой *ODBC*, делали акцент на изменении, действии, результатах и приверженности. Например:

- «Каждая система разработана для того, чтобы получать те результаты, которые она получает. Если вам не нравятся получаемые результаты, измените систему». Дон Бервик, доктор медицинских наук;

- «Никогда не сомневайтесь в том, что небольшая группа мыслящих и преданных идее людей способна изменить мир – это единственное, что происходит на самом деле». Маргарет Мид, антрополог;

- «Вы продвигаетесь к тому, на чем фокусируетесь. Если вы фокусируетесь на трудностях, то ощущаете их все сильнее и сильнее. Вместо этого сфокусируйтесь на целях, и вы окажетесь ближе к их достижению». Дуг Краг, *Enlightened Leadership*.

Некоторые из ключевых посланий, подчеркивающих необходимость быстрых изменений, исходят от получателей донорских органов и от семей доноров, а в одном особом случае они исходили от родителей девочки, которая умерла, так и не дождавшись операции по трансплантации легких. Эта история, записанная на видеопленку, широко демонстрируется среди людей, имеющих отношение к донорству и трансплантации человеческих органов, и стимулирует инициативные группы работников больниц и *ОРО* к активизации обучения, проведению изменений и усовершенствований.

Вестники

Послания, направляемые сверху вниз и снизу вверх, были чрезвычайно важны для программы *ODBC* по развитию системы донорства человеческих органов.

С самого начала всем специалистам, занимающимся вопросами донорства и трансплантации, было очевидно, что высшие руководители государства и высшие руководители общественных организаций содействия донорству и трансплантации оказывают поддержку цели и стратегии программы *ODBC*. Эти руководители подключились к работе Министерства здравоохранения для содействия достижению поставленной цели и координации общих усилий.

Каналы коммуникаций

Наиболее впечатляющим каналом, применяемым в программе *ODBC*, были видеоклипы продолжительностью от 5 до 7 мин, показывающие деятельность лучших групп, участвующих в реализации программы.

С помощью видеосюжетов потребители могли получить разнообразные выгоды, например увидеть практические методы работы в действии – для того чтобы работники больниц и члены групп *ОРО* знали, что именно им следует внедрять. Также с помощью видеосюжетов поощрялись те участники программы, кто добился лучших результатов; продвигались методы работы, которые получили поддержку со стороны руководителей страны, членов семей доноров, реципиентов и больных, ждущих очереди на трансплантацию. Каждый член группы, участвующей в программе, снабжался портативными DVD, которые можно было использовать для информирования и мотивирования других членов их организаций, сиделок, врачей «Скорой помощи» и других координаторов донорской деятельности.

Вследствие скоро достигнутого успеха, потребности в кадрах для реализации программы и быстрого роста числа участников Министерство здравоохранения приняло решение начать транслировать учебные занятия по спутниковому ТВ. Другими каналами распространения информации о программе стали публикации в печати, специальные мероприятия, ежегодные конференции Руководящего координационного совета организаций-участниц, создание веб-сайта программы и проведение два раза в месяц рабочих собраний участников программы, на которые часто приходило до 300 и более человек.

Вознаграждение усилий

За 21 месяц с начала реализации программы было проведено дополнительно 3000 операций по пересадке человеческих органов, что спасло немало жизней.

Число случаев донорства органов выросло в 2004 г. по сравнению с 2003 г. на 10,8 %, и, как ожидается, эта тенденция роста сохранится.

Руководители программы верят, что новые инициативы, проводимые на фоне роста успешности осуществляемой программы, позволят в течение ближайших лет удвоить число операций по пересадке донорских органов.^[136]

Четвертое «Р»: продвижение

Маркетинговые коммуникации используются для того, чтобы информировать и обучать целевой рынок и убеждать его совершать желательные действия. **Продвижение** – последняя «Р» из перечня «4Р» представляет собой убеждающие коммуникации и служит тем инструментом, который может гарантировать, что целевые аудитории узнают о вашем предложении, поверят в возможность получения

обещаемых выгод и захотят предпринять соответствующие действия. Эти коммуникации являются голосом бренда, разрабатываются и осуществляются для того, чтобы продемонстрировать ваше предложение, основанное на принятых решениях о трех других «Р» – продукте, цене и месте. Эти инструменты помогают достижению ваших маркетинговых целей. Ваши целевые аудитории будут служить для вас источником вдохновения, а их мнения и реакции будут иметь для вас важнейшее значение.

Разработка этих коммуникаций начинается с определения ваших ключевых посланий, в том числе их желаемого стиля и тона. Далее следует рассмотреть, кто будет доставлять эти послания, или, по крайней мере, кто будет считаться доставляющим их. И только после этого вы будете выбирать каналы коммуникаций, так как содержание и формат ваших посланий могут и должны будут направлять ваш выбор.

Далее дается краткое описание каждого компонента, а их подробные описания и иллюстративные примеры будут приведены в этой главе позднее.

- *Послания* содержат в себе то, что вы хотите сообщить. Они возникают в результате рассмотрения того, что должна знать и чему должна верить ваша аудитория для совершения желательного для вас действия.

- *Вестниками* являются официальные представители, спонсоры, партнеры и акторы (исполнители), применяемые для озвучивания посланий. Их выбор зависит от того, кто, по вашему мнению, должен восприниматься целевой аудиторией в качестве «продавца» или «поставщика» продукта и лица, инициирующего коммуникации.

- *Каналы коммуникаций* служат для распространения разработанных вами стимулирующих посланий. Их не следует путать с рассмотренными ранее каналами распределения, в которых потребитель реально покупает товар, осуществляет транзакцию, получает услуги и/или участвует в программе.

Как было сказано, эти коммуникационные действия основываются на уже принятых решениях о маркетинговых целях, целевых рынках, желательной идентичности бренда, продукте, цене и месте. Они будут влиять на решения о планах оценки, бюджета и реализации кампании. В главе 13 будет представлен типичный маркетинговый план, объединяющий все эти компоненты вместе в последовательный процесс.

Разработка посланий

Для разработки ключевых посланий для маркетинговых коммуникаций необходимо начать с ответов на 3 вопроса. Запишите ответы (даже в краткой форме) – как вам хотелось бы, чтобы ваши коммуникации повлияли на знания, убеждения и действия вашей целевой аудитории? Это поможет фактическим разработчикам ваших коммуникаций и, таким образом, разработанный ими конечный продукт будет сообщать потребителям именно то, что вам нужно.

Что вам хочется, чтобы узнала целевая аудитория?

Этот аспект разработки послания акцентируется на информации: *особенностях вашего предложения* (например, изменениях графика вывоза мусора в праздничные дни); *фактах*, о которых вы хотите сообщить гражданам (например, как повлияют на их жизнь предложенные изменения в системе медицинского страхования *Medicare*), и любых важных *новостях*, о которых граждане, возможно, еще не знают (например, о необходимости эвакуироваться по причине приближающегося урагана). Распространение знаний об угрозе заражения СПИДом было проблемой для многих стран еще в 1980-х гг. и продолжает оставаться ею и четверть века спустя. В 2004 г. Тика Шрестха и его семья жили в отдаленной непальской деревне, в которой никогда не продавались газеты, а радиоприемники имелись всего у нескольких человек. Тика ничего не знал о СПИДе до тех пор, пока не получил от своего брата, жившего в Катманду, письмо, к которому был прикреплен стикер с надписью «Защити себя и других от СПИДа». Заинтересовшись этим призывом, Тика обратился с вопросами к приехавшему в деревню врачу, который и разъяснил ему суть этого заболевания. Теперь, как рассказывает Тика, когда он знает о том, как распространяется болезнь и как от нее уберечься, он сам ищет возможности поделиться своими знаниями с другими. Чтобы «добраться» до тех многих непальцев, которые живут вне зоны охвата средствами массовых коммуникаций, Почтовое управление при Министерстве связи Непала решило в течение полугода прикреплять такие стикеры к каждому внутреннему и зарубежному почтовому

отправлению, чтобы послание могло достичь самых удаленных уголков этого горного королевства. По оценкам исследователей, такой стикер смогли увидеть около 14 млн человек, т. е. более половины населения страны.^[137]

Во что должна поверить целевая аудитория?

Это уже другой вопрос. Он не имеет отношения к фактам и сведениям, которые, согласно вашему мнению, должна знать ваша целевая аудитория. Он посвящен тому, во что, как вам хотелось бы, *должна начать верить* целевая аудитория и как она должна *воспринимать* ваше предложение (которое, разумеется, содержит упоминание о вашей организации или конкретном человеке, о программе или любых усилиях, находящихся в фокусе ваших коммуникаций). Огромный ресурс для ответа на этот вопрос – это ваше предложение бренда, т. е. те выгоды, в получение которых, согласно вашему желанию, должна поверить аудитория. Вы можете обратиться также к идентичности вашего бренда – образам, мыслям и чувствам, которые могли бы возникнуть у аудитории.

Довольно трудно изменить предвзятое мнение многих фирм об *OSHA* (Управлении охраны труда и здоровья) – агентстве в составе Министерства труда США, призванном снижать (в том числе и путем прямого вмешательства) число случаев производственного травматизма и получения профессиональных заболеваний. Само название этого Управления ассоциируется у работодателей, особенно неопытных, с аудиторами, пограничными патрулями, таможенными инспекторами или даже налетчиками. Коммуникации на веб-сайте *OSHA* и звуковые послания от директоров этого агентства позволяют понять, каким бы хотело видеть себя это учреждение. Его послания, по-видимому, нацелены на то, чтобы перепозиционировать вмешательства *OSHA* как консультации, уступки – как меры предотвращения конфликтов, а давление – как предложение помощи. Выгодам от использования услуг агентства и от соблюдения установленных стандартов уделяется особое внимание. Например, это видно из выступления заместителя министра труда по вопросам охраны труда и здоровья, заявившего в 2004 г.: «Пристальное внимание к людям и к методам управления охраной труда и здоровьем работников приносит тройную выгоду. Во-первых, спасаются человеческие жизни. Во-вторых, бизнес экономит средства и максимизирует доходность от своих инвестиций. В-третьих, безопасное рабочее место – это продуктивное рабочее место, на котором люди с хорошим настроением и высокой мотивацией производят высококачественные товары и услуги».^[138]

Что вам хочется, чтобы делала целевая аудитория?

Нередко, особенно в мире маркетинга, убеждающие коммуникации должны выходить за рамки простого информирования аудитории и изменения ее восприятий – они должны заставлять людей или фирмы действовать, т. е. совершать определенные поступки. В государственном секторе этому имеется немало примеров, с которыми вы сами, вероятно, часто сталкивались: правильное заполнение бланков заявлений на получение разрешения на строительство, использование телефона 911 только в критических ситуациях, соблюдение требований охраны труда, эвакуация в случае угрозы стихийного бедствия, подписание документа о готовности стать донором человеческих органов, высадка деревьев в День земли, посещение школы, участие в тренировочных занятиях добровольцев на местной пожарной станции, подписание заявления о вступлении в Корпус мира, беседа со своими детьми о наркотиках. Обратите внимание на акцент на конкретных действиях и типах поведения. Отметьте, как важны эти действия для успеха агентства, для поддержки миссии и целей использования программ и услуг, показателей участия и одобрения населением. Рассмотрите также потенциальные выгоды, которые мотивирующие послания принесут гражданам.

Например, Департамент внутренней безопасности США хочет, чтобы граждане «были готовы», а не напуганы. Печатные послания, сообщающие об общественных услугах и подкрепленные информацией на вебсайте, направлены на то, чтобы убедить владельцев домашних хозяйств и фирм выполнить следующие четыре действия:

- 1) создать запас вещей и продуктов, необходимых в критической ситуации;
- 2) составить план действий в чрезвычайных обстоятельствах;
- 3) быть в курсе того, что может произойти;
- 4) участвовать в подготовке местного сообщества к экстренным действиям (рис. 7.1).

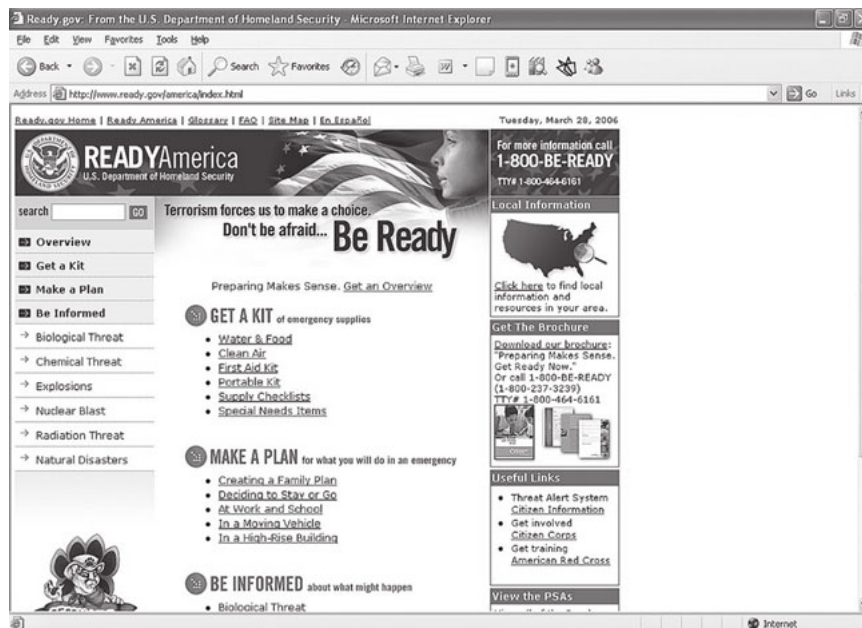


Рис. 7.1. Веб-сайт для Ready.gov (<http://www.ready.gov/index.html>)

Предоставляются подробные указания о том, что должно быть включено в необходимые запасы, как составить план поддержания связи между друзьями или членами семьи и как научиться помогать другим членам своего сообщества. Следующая фраза на веб-сайте задает общий тон действий: «Хотя нельзя предсказать, что может случиться в будущем или в какой ситуации вы окажетесь, есть простые вещи, которые вы можете сделать сейчас, чтобы подготовить себя и своих близких к непредвиденным обстоятельствам».^[139]

Ключевые характеристики эффективных посланий

В этом разделе дается несколько подсказок, как создать эффективные послания. Основой для ваших посланий послужат ответы на три главных вопроса: Что узнала из них целевая аудитория? Какие убеждения у нее должны сформироваться? Как бы она стала действовать? В большинстве случаев ваши наиболее действенные варианты «просто» вырастут на этой плодородной почве. При разработке специальных слоганов, заголовков и прочих ключевых посланий основное ваше внимание должно быть уделено простоте обращений и выгодам потребителя. Кроме того, послания более понятны людям, если они создают живые образы, лучше запоминаются – если они кратки и воспринимаются более ценными – если они поддерживают стиль и тон вашего бренда.

Простота

Райс и Траут еще раз дают нам полезный совет, подчеркивая значение краткости и ясности посланий: «В коммуникациях действует правило: больше – значит меньше. Наше расточительное использование коммуникаций для решения большинства деловых и общественных проблем привело к такому засорению каналов, что через них стала проходить только малая часть всех посланий. Причем не обязательно самых важных... В нашем сознании возникают заторы на пути движения нашей мысли. Двигатель перегревается. Раздражение растет».^[140]

Простое по внешнему виду послание Федеральной торговой комиссии предлагает гражданам включить свой номер телефона в реестр «Do Not Call» («Не звоните»), для того чтобы исключить нежелательные звонки от фирм, занимающихся телефонным маркетингом (рис. 7.2). Список таких абонентов был составлен к 1 октября 2003 г., а результаты опроса, проведенного в декабре 2005 г.

Harris Interactive Inc., говорили о том, что 76 % взрослых американцев уже внесли свои номера в этот реестр.^[141]



Рис. 7.2. Логотип реестра «Do Not Call» Федеральной торговой комиссии

Фокус на выгодах граждан

В главе 3 вы узнали о «товаре по замыслу» – одном из трех уровней продукта, который мы описали как выгоды, которые ищут и ожидают получить потребители при покупке или потреблении вашего предложения. Эффективные послания как раз и высвечивают эти потенциальные выгоды. Они распространяют обещание вашего бренда. Эти послания выстраивают ваше обещание таким образом, чтобы выделить выгоды (пригодность) на фоне характеристик (функционирования). Возможно, именно это имели в виду высшие чиновники Канады, когда придумывали названия своим агентствам: Агентство здоровья Канады, Агентство экологии Канады, Агентство общественной безопасности Канады, Агентство социального развития Канады и Агентство положения женщин в Канаде.

Чтобы лучше понять этот эффект, сравните свою реакцию в качестве водителя на два варианта дорожных знаков (рис. 7.3). Требования какого из них вы станете выполнять охотнее? Почему?



Рис. 7.3. Различные способы информирования о необходимости ограничения скорости движения

Используйте слова, создающие яркие образы

Большинство имен брендов, слоганов и других ключевых посланий вызывают в сознании реципиента те или иные образы. Ваша задача как коммуникатора заключается в том, чтобы сделать эти образы сильными, запоминаемыми и заранее прогнозируемыми. Трудность здесь в том, чтобы выбрать слова, вызывающие те образы, которые, как вам хотелось бы, ассоциировались с вашими коммуникациями. Обычно чем ярче образ, тем лучше.

Рассмотрим различия в образах, возникающих у вас в ответ на каждый из следующих слоганов: «Вы выпиваете и садитесь за руль. Вы проигрываете» и «Поехал навеселе и влип». Первое послание, используемое во многих штатах, вероятнее всего направляет обращение с «нулевым допуском» и, по-видимому, нацеливается на потенциальных любителей выпить. Если так и задумывалось изначально, то послание, вероятно, сработает. Однако, если целью является потенциально пьяный водитель, то второй слоган, по-видимому, окажется более подходящим, поскольку создает отчетливое предупреждение для нарушителей (рис. 7.4).

Сделайте послание простым для запоминания

Это правило, хотя и выпадит как очевидная подсказка, все равно заслуживает упоминания. Вы хотите создать слоганы и ключевые послания, которые люди будут запоминать, не имея перед глазами ваших образцов, символов, брошюр, постеров, веб-сайта или объявлений об общественных услугах в месте принятия решений или осуществления действий? Это особенно важно, когда известны желательные действия, ассоциируемые с выгодами и издержками как для вашего агентства, так и для граждан.



Рис. 7.4. Обращение к пьяным водителям, распространяемое в штате Вашингтон

Вы хотите, чтобы граждане знали телефон экстренной помощи 911 наизусть. Вы хотите, чтобы водители помнили о необходимости уступать дорогу машинам со специальными звуковыми и световыми сигналами, которые спешат на помощь попавшим в беду людям. Вы хотите, чтобы налогоплательщики не забывали заполнять свои налоговые декларации к 15 апреля. Вы хотите, чтобы пешеходы, подходящие к переходу через железнодорожные пути, «останавливались, оглядывались и прислушивались», а любители пешеходных прогулок двигались только по специальным тропинкам. Вы хотите, чтобы авиапассажиры в местах досмотра «вынимали мелочь и ключи из карманов» перед проходом через рамку металлоискателя. Вы хотите, чтобы владельцы домашних животных «соблюдали чистоту». Вы хотите, чтобы служащие, оказавшиеся в высотном здании офиса компании во время пожара, организованно спускались по лестнице вниз, «держа вытянутую руку на плече человека, идущего впереди». И вы хотите, чтобы домовладельцы регулярно убирали территорию, на которой стоят баки для сбора мусора.

Обеспечьте соответствие стиля и тона послания вашему бренду

Дополнительной проверкой, используемой при разработке и отборе эффективных посланий, является оценка соответствия посланий индивидуальным особенностям бренда. В идеале к тому моменту, когда вы достигаете этого этапа составления посланий и слоганов, идентичность бренда уже сформирована и осознана всеми теми, кто участвует в процессе создания этих обращений. Используя эту идентичность в качестве ресурса, вы повысите вероятность того, что ваши коммуникации будут ассоциироваться с вашим брендом. Ваши послания запомнятся с большей вероятностью, и это подкрепит желательный имидж вашего бренда.

Фразы, описывающие индивидуальные характеристики вашего бренда, помогут задать общую обстановку. Этот процесс мог бы быть подкреплён действиями, предложенными в предыдущей главе, – заполнением пробела в высказывании «Я хочу, чтобы моя целевая аудитория рассматривала мой бренд как...». Отсюда следует, что агентство или программа, которые хотели бы восприниматься как *отзывчивые* и *обладающие большими ресурсами* (местная библиотека), должны использовать коммуникации, отличные по стилю и тону от тех, которые используются для создания представления об уютной и дружелюбной атмосфере (местный досуговый центр), и что агентство, желающее, чтобы его считали *сильным* и *объективным* (городская полиция), должно использовать послания и слоганы, отличные от используемых агентством, которое хочет, чтобы его воспринимали *полезным* и *заботливым* (поликлиника, больница). Подобным образом агентство, желающее, чтобы его считали *ответственным*

и *надежным* (электрическая компания), и агентство, которое хочет выглядеть *выполняющим образовательную функцию и предоставляющим возможности для приключений* (национальный парк), также будут привлекать внимание к разным характеристикам и выгодам. Как вы думаете (с учетом тона и стиля плаката на рис. 7.5), какого восприятия себя пассажирами хотели бы добиться руководители транспортной службы нью-йоркского метро?



Рис. 7.5. Плакат, висящий на станции нью-йоркского метро

Выбор вестников

В большинстве случаев вестником (или источником вашего послания) будет ваша организация, при этом сам вестник будет идентифицироваться для вашей аудитории по названию вашего агентства или логотипу, присутствующему на вывеске, по печатным материалам или другим средствам продвижения. Однако вам все равно придется сталкиваться с другими решениями и альтернативами, касающимися вашего вестника. Будете ли вы использовать официального представителя, и если да, то кто им будет? Следует ли вам привлекать известную персону? Собираетесь ли вы привлечь к коммуникациям партнеров или же хотите, чтобы вас считали единственным спонсором? Каждое из этих решений имеет важное значение для ваших коммуникаций, поскольку одни вестники могут обеспечить большее внимание, припоминание и воздействие, чем другие, и это воздействие будет разным в разных сегментах аудитории.

При рассмотрении роли вестника наиболее важны 3 фактора: воспринимаемая компетентность, добросовестность и способность вызывать симпатию.^[142] Эти факторы необходимо учитывать при выборе вашего официального представителя, «талисмана» (человека, который, как вы надеетесь, принесет вам удачу) или партнера, а также при принятии решения «действовать в одиночку». Под *компетентностью* понимаются те профессиональные знания, которыми, как думает аудитория, обладает коммуникатор. Под *добросовестностью* понимается то, насколько объективным и честным воспринимается источник коммуникаций. Например, друзьям обычно верят больше, чем незнакомым людям или продавцам, а люди, которые бескорыстно поддерживают товар, вызывают больше доверия, чем те, кто делает это за деньги. Под *способностью вызывать симпатию* понимается привлекательность вестника, подразумевающая искренность, чувство юмора и естественное поведение, которые помогают источнику коммуникаций расположить к себе реципиентов. Наибольшее доверие, разумеется, вызовет источник, имеющий наивысшие показатели по всем 3 измерениям. Эти измерения соответствуют тем качествам, которые вы можете принимать во внимание при рассмотрении различных вариантов выбора своего вестника.^[143]

Вы можете использовать представителя

Представитель может быть из числа работников вашего агентства (главный прокурор штата выступает по радио, предупреждая родителей об опасных правовых последствиях потребления спиртного подростками), из другого агентства, действующего от имени вашего (руководитель полиции Нью-Йорка обращается к населению по поручению Министерства по чрезвычайным ситуациям), или вообще не иметь к вашему агентству непосредственного отношения (группа детей, выступающая на городском празднике

и одновременно обращаясь к местным властям с просьбой поддержать проект строительства завода по переработке бытового мусора).

В Японии в 2005 г. была начата кампания по экономии электроэнергии за счет сокращения времени работы кондиционеров. В ходе этой кампании работников офисов призывали приходить в летнее время на работу без пиджаков и галстуков. Многие жители США восприняли бы этот призыв спокойно, но в Японии, где конформизм и традиционализм всегда приветствовались, многие служащие неохотно отказывались от привычного стиля одежды. Чтобы помочь убедить их пойти на уступки, во многих газетах была напечатана реклама, содержащая фотографию премьер-министра Дзаинтиро Коидзуми в рубашке с короткими рукавами и без галстука и призыв к правительству последовать примеру своего лидера. Эта мера, по-видимому, привела к определенному эффекту. Как сообщалось в прессе, в крупнейшем токийском универсаме продажи мужских рубашек с короткими рукавами в мае 2005 г. выросли на 17 % по сравнению с тем же месяцем в прошлом году.^[144]

Вы можете быть единственным спонсором

В этом, наиболее типичном, случае агентство является единственным источником коммуникаций. Разумеется, когда вы смотрите на наиболее распространенные типы коммуникаций в государственном секторе (например бланки, брошюры, обращения, символы, веб-сайты), вы видите только название или логотип агентства. По-видимому, этого оказывается достаточно в большинстве случаев, и итоговый результат может быть проверен с учетом 3 основных факторов, упоминавшихся ранее. Воспринимаетесь ли вы (агентство) экспертом в данной области? Считаетесь ли вы надежным источником информации? Имеете ли вы благоприятный имидж, связанный с конкретной коммуникацией, программой или действием?

Например, в 2004 г. в СМИ наблюдалась неоднозначная реакция на сообщение о том, что Пентагон создал собственный круглосуточно работающий телеканал, где показывались сюжеты о совещаниях в Министерстве обороны, интервью с высшими армейскими начальниками, репортажи о повседневной жизни военнослужащих и вспомогательного персонала. Статья в «Christian Science Monitor», появившаяся в апреле 2005 г., отразила эти полярные точки зрения: «постоянные корреспонденты СМИ и репортеры носят униформу вместо пиджаков и галстуков, а рекламные ролики рассказывают о службе в армии, а не о стиральных порошках или кухонной утвари. Но в то же время этот канал Пентагона во многом напоминает *CNN* и *C-SPAN*. Для людей, управляющих телевидением в Министерстве обороны, это безусловный успех. Для их критиков это создает серьезные трудности».^[145]

Вы можете подключить партнеров

В некоторых случаях для достижения своих коммуникационных целей вам может потребоваться поддержка – причем такая, которую иногда можно получить только от аутсайдера.

Поэтому вам может потребоваться партнер, рассматриваемый в большей степени как эксперт. Работники государственной системы здравоохранения часто ссылаются на Американскую педиатрическую академию как на разработчика графика иммунизации детей, а на Американскую ассоциацию пульмонологов – как на организацию, исследующую риски, связанные с пассивным курением.

Вам может потребоваться партнер, чтобы помочь ослабить подозрения вашей целевой аудитории относительно ваших истинных мотивов или намерений. Местный клуб спортивного рыболовства может стать хорошим партнером при планировании кампании, посвященной загрязнению рек и озер владельцами близлежащих домов. Эта акция поможет опровергнуть представление многих людей о том, что главную экологическую проблему создают корпорации, а не отдельные граждане, и что государственные агентства просто «придираются к простым людям».

Вы можете выиграть, используя услуги партнера, способного сделать ваши усилия более привлекательными. Обратите внимание на то, как американский Красный Крест помогает сделать более личными усилия по облегчению страдания, что рассматривается многими как предложение руки и сердца.

Вы можете сами создать персонаж или талисман

Персонажи и талисманы для доставки послания помогают привлечь внимание и повысить припоминание, особенно когда одной из главных ваших целевых аудиторий являются дети. Они могут оказаться также большой удачей для агентства или программы, которой нужна помощь для усиления фактора симпатии.

Почему Медведь Смоки вызывает такую нежную любовь и заставляет прислушиваться к своим словам уже в течение 60 лет, а полицейский пес *McGraf the Crime Dog* – в течение 25? Возможно, потому, что это имеет что-то общее, в первую очередь, с выбором замечательного талисмана, который вызывает в нас воспоминание о нашей естественной любви к игрушечным медвежатам и к нашим лучшим и самым преданным друзьям. Рассмотрите также стратегическую связь, которую имеет медведь с лесом, а собака – с охраной дома. Успех этих персонажей, несомненно, обусловлен также тем, что их агентства-спонсоры приложили много усилий для сохранения их «живыми» в течение многих лет – не меняя их костюмов, имен или индивидуальных характеристик, защищая их графические изображения и облегчая другим возможность воспроизведения костюмов, логотипов и прочих релевантных материалов.

Выбор каналов коммуникаций

После выбора посланий и вестников вы сталкиваетесь с пугающей и часто обескураживающей задачей выбора каналов коммуникаций. Пугающей – из-за огромного количества имеющихся вариантов со своими особыми достоинствами и недостатками и обескураживающей – из-за того, что вы не сможете себе позволить или будете не способны обосновать понравившийся вам вариант. Основные типы каналов коммуникаций и конкретные носители рекламы представлены на рис. 7.6 и кратко описаны в следующем разделе.

Где появятся послания?

Реклама официально определяется как «оплаченная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг идентифицируемым спонсором».^[146] В государственном секторе будет уместно также включить в эту категорию неоплаченные формы рекламы, нередко называемые объявлениями социальной рекламы (PSA), для размещения которых место или время предоставляются бесплатно. Важным преимуществом PSA является их низкая стоимость; их недостаток заключается в том, что вы имеете мало возможностей контроля за тем, где и когда появляется объявление в печатных или электронных СМИ – феномен, о котором мы упоминали ранее.

РЕКЛАМА

<p>Электронные СМИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Телевидение • Радио • Интернет: баннерная реклама <p>Печатная</p> <ul style="list-style-type: none"> • Газеты • Журналы <p>Реклама на веб-сайтах</p> <p>Реклама на оборотной стороне билетов и квитанций</p> <p>Реклама в общественных помещениях с помощью фотографий и видео</p>	<p>Наружная реклама</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рекламные щиты • Реклама на автобусах • Реклама на автобусных остановках • Метро • Такси • Виниловые наклейки для машин и автобусов • Спортивные соревнования • Киоски • Кресла в комнатах для отдыха • Щиты и вывески в аэропортах
--	---

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

<p>Передачи на телевидении и на радио</p> <p>Статьи в газетах и журналах</p>	<p>OpEds</p> <p>Видео</p>
--	---------------------------

СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Собрания местной общественности Демонстрации/выставки	Ярмарки Туры
--	-----------------

ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ

Почтовая рассылка Интернет/e-mail	Телефонный маркетинг Каталоги
--------------------------------------	----------------------------------

ПЕЧАТНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Бланки Брошюры Листовки Флайеры Календари	Постеры Послания на конвертах Буклеты Стикеры Материалы, прикрепляемые к дверным р.
---	---

СПЕЦИАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ПРОДВИЖЕНИЯ

<p>Одежда</p> <ul style="list-style-type: none"> • Футболки • Бейсбольные кепки • Пеленки • Детские нагрудники <p>Средства, менее долговечные по своей природе</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пакетики с растворимым кофе • Салфетки в барах • Пуговицы • Легко удаляемые татуировки • Воздушные шары • Стикеры • Булочки с сюрпризами 	<p>Утилитарные предметы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Брелоки для ключей • Электрические фонарики • Магнит, крепящийся на холодильник • Бутылки для воды • Мешки для мусора • Ручки и карандаши • Закладки для книг • Обложки для книг • Блокноты • Мешки • Талисманы • Футляры для сотовых телефонов
---	--

Рис. 7.6. Типы каналов коммуникаций и носителей рекламы

ВЫВЕСКИ И ЭКСПОЗИЦИИ

Придорожные вывески Вывески и постеры, размещаемые на объектах, принадлежащих государству
--

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИЙ

Встречи и презентации один на один Конференции, семинары, тренинговые занятия	Непосредственное общение Общение через Интернет
--	--

ПОПУЛЯРНЫЕ СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

Массовое искусство Песни Сценарии фильмов, теле- и радиопрограмм	Комиксы Карты и другие игры
--	--------------------------------

Рис. 7.6. (Окончание) Типы каналов коммуникаций и носителей рекламы

Адаптировано из: *Kotler, Roberto & Lee, Social Marketing: Improving the Quality of Life (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).*

Реклама может использоваться в течение долгого времени для создания желаемого имиджа организации или в течение короткого периода для стимулирования быстрой реакции. Она считается наиболее действенным инструментом коммуникаций, который позволяет маркетологу с высокой частотой охватывать своими посланиями большие аудитории (разумеется, если это позволяет бюджет). Большинство средств распространения рекламы предоставляют возможности создания драматических эффектов с помощью изобразительных средств, звука и/или движения, как это делают ТВ, радио и Интернет.

Корпус мира начал в 2003 г. новую кампанию с использованием PSA. Эта кампания использовала новый девиз («Жизнь зовет. Как далеко ты готов пойти?») и новый логотип (рис. 7.7). PSA были сделаны доступными для заинтересованных средств распространения рекламы; эти объявления могли иметь разные размеры в зависимости от требований печатных СМИ и средств наружной рекламы и разную продолжительность в зависимости от требований теле- и радиокompаний.

Связи с общественностью ведут к определенному результату – бесплатному паблисити. Этот коммуникационный канал является одним из наиболее мощных и часто рассматривается населением как наиболее достоверный. По мнению некоторых специалистов, он позволяет застичь людей врасплох, в особенности тех, которые уклоняются от рекламы и от контактов с торговыми агентами. Связи с общественностью обладают тем же потенциалом драматизации обращения, что и реклама. Для создания паблисити используются различные тактики, включая распространение сообщений для печати, пресс-подборки, приглашений на пресс-конференции, уведомлений медиасообщества о возможности взять интервью и сделать фотографии.

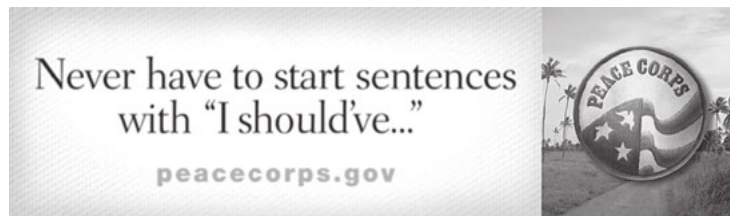


Рис. 7.7. Наружная социальная реклама Корпуса мира, бесплатно размещаемая на дорожных рекламных щитах и переносных экранах^[147]

Энергетическая коммунальная компания округа Снохомиш (который находится недалеко от Сиэтла) получила в 2004 г. мощное паблисити, когда предложила вниманию общественности новые финансовые документы и аудиозаписи, из которых следовало, что концерн *Enron* незаконно получил свыше \$1 млрд прибыли за счет налогоплательщиков штата. Компания использовала свидетельства, подкрепляющие ее позицию в отношении спорного контракта на закупку электроэнергии у *Enron*, и предоставила материалы для выхода в печать и в эфир сотен выпусков новостей, в том числе для передачи на канале *CBS Evening News*, для сообщений, передаваемых по каналам спутникового и кабельного ТВ, а также для статей в «New York Times», «USA Today» и «Wall Street Journal». Это паблисити подтолкнуло губернатора штата Вашингтон, членов Конгресса и прокуроров нескольких западных штатов оказать давление на федеральные органы контроля с целью ускорения проведения проверки деятельности *Enron*. В итоге федеральная энергетическая комиссия активизировала свои действия в отношении *Enron*, что позволило местной энергетической компании из округа Снохомиш сэкономить более \$100 млн.^[148]

Специальные мероприятия могут быть составляющими более крупных общественных мероприятий (региональная ярмарка) или же организовываться и проводиться вашим собственным агентством (экскурсионный тур). Ваши действия могут быть самыми различными: от организации выставочных стендов и экспозиций оборудования до проведения собраний местной общественности и детских конкурсов. Этот канал обладает несколькими преимуществами. Он может побуждать целевые аудитории к взаимодействию, позволяя им задавать вопросы и высказывать мнения, которые вы хотели бы узнать. Данный канал позволяет персоналу вашего агентства получить непосредственный опыт и помочь создать более прочные отношения.

Например, Управление полиции Чикаго проводит встречи населения с патрульными службами. Патрульная группа состоит из нескольких полицейских, которые отвечают за порядок на небольшой городской территории. Группа раз в месяц встречается с местным населением, и на эти встречи приглашаются также полицейские из других отделов, например по борьбе с бандитизмом и по работе с молодежью. В 2004 г. ежемесячно происходило в среднем по 250 таких встреч, на которых полицейские рассказывали местным жителям о том, что они сделали за прошедший месяц, и обсуждали новые проблемы. Посещаемость таких мероприятий населением носила сезонный характер; летом на встречи приходило до 33 человек. В среднем в масштабе всего города за месяц на встречи с полицией приходило около 6700 человек, причем наибольшая посещаемость была в самых неблагополучных районах. По мнению Уэсли Скогана, профессора политологии Северо-Западного университета, эти мероприятия внесли свой вклад в то, чтобы «доверие населения к полиции выросло, а число правонарушений сократилось. Произошло значительное снижение уровня преступности, причем основная масса преступлений совершается теперь в бедных пригородах, населенных афро-американцами».^[149]

Прямой маркетинг (диркет-маркетинг) – это непосредственное обращение к конкретным людям с целью вызвать определенную реакцию или дать начало диалогу. К основным инструментам прямого маркетинга относятся прямая почтовая рассылка (в конверт со счетом за воду вкладывается реклама бачка с низким расходом воды), телефонный маркетинг (уведомление жителей о перебоях с подачей электроэнергии), рассылка каталогов (с описанием приборов и устройств, снижающих энергопотребление в доме) и интернет-маркетинг (перечень проектов ремонта дорог и ожидаемые сроки их завершения). Прямой маркетинг дает возможность кастомизировать послания и предоставлять самую свежую информацию, а также обеспечить высокий показатель отклика.

Рассмотрим действия с использованием Интернета, связанные с ежегодным празднованием Дня Земли. На специальном веб-сайте предлагаются идеи для дома (как сократить расход воды), для школы (игры, которые учителя могут предложить своим ученикам), для работы (как строить экологически безопасные здания) и для местного сообщества (где узнать о мероприятиях, проводимых в штате, и о потребности в волонтерах) (рис. 7.8). Вы даже можете узнать прогноз погоды на День Земли для вашего города, введя с клавиатуры свой почтовый индекс. А партнеры этого мероприятия, такие как *Google*, также вносят свой вклад в создание праздничной атмосферы, украшая свою домашнюю страницу изображениями деревьев, зверей и птиц!

Печатные материалы – тот канал, который государственный сектор использует чаще всего, поэтому, когда большинство людей задумываются о маркетинге в государственном секторе, то печатные материалы приходят им на ум в первую очередь. Перечень этих материалов вам хорошо знаком: бланки, брошюры, флайерсы, постеры, информационные бюллетени, буклеты и календари.

Обследование государственных агентств, проведенное «Public Works Magazine» в апреле 2005 г., показало, что среди респондентов, использовавших печатные маркетинговые материалы, 73 % распространяли брошюры, 60 % – информационные бюллетени, 48 % – пресс-релизы, 29 % – прикрепляли отпечатанные послания к ручкам входных дверей домов, а 23 % – раздавали календари. Власти Индианаполиса сообщали об использовании всего спектра печатных материалов, включая брошюры для рекламы деятельности Департамента общественных работ, электронные информационные бюллетени, вкладки в счета оплаты воды с рекламой новых инициатив и специализированные брошюры, посвященные таким темам, как наводнения в городе, резкие похолодания зимой, состояние озонового слоя, поломка водосточных труб и очистка сточных колодцев.^[150]

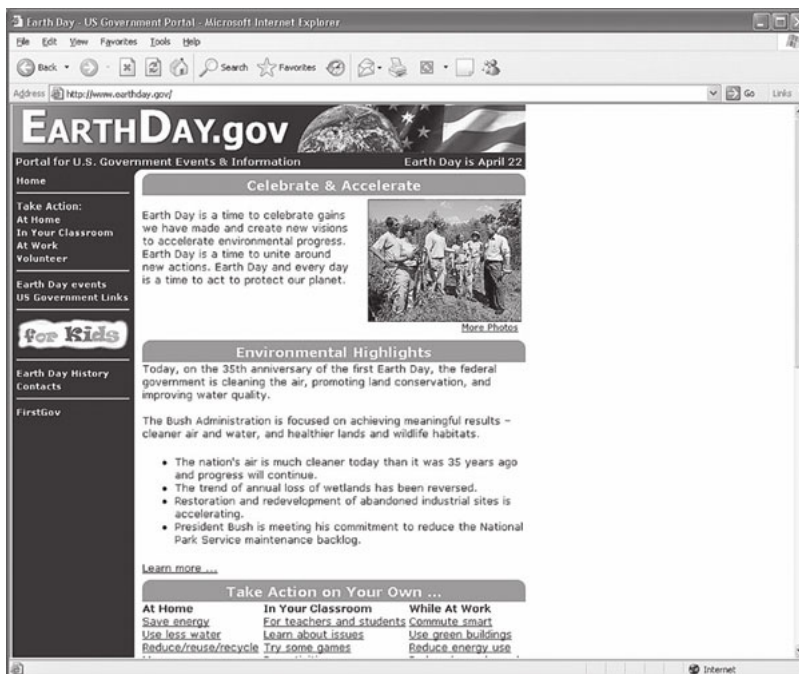


Рис. 7.8. Рекламирование на веб-сайте мероприятий, связанных с проведением Дня Земли

Хотя заявления и бланки анкет, строго говоря, не являются сами по себе инструментами продвижения, вы можете рассматривать их как важные средства коммуникаций, способные поддержать желательный имидж бренда или подкрепить нежелательный. Агентство, которое хочет, чтобы его считали полезным и доступным, закажет ясные и простые бланки, а агентство, желающее стимулировать добровольное участие в мероприятии, предпочтет регистрационные бланки, заполнение которых требует минимальных затрат времени. Заявление об идентичности вашего бренда станет для вас отличным руководством к действию. А ваша целевая аудитория даст вам понять, насколько удачным был ваш выбор!

Специальные средства стимулирования составляют особую категорию разнообразных предметов: как утилитарных (магниты на холодильник), так и неутилитарных (надувные шары). На маркетинговом жаргоне их иногда называют «безделушками и барахлом». Эти предметы как минимум помогают запустить послание кампании или программы. Если же они имеют более выраженный стратегический и функциональный характер, то могут также служить в качестве подсказок и напоминаний. Они могут даже использоваться как форма признания. Власти города Теннесси Вэлли предлагают фирмам, участвующим в программе Green Power Switch («Переключение на возобновляемые источники энергии»), оконный стикер, что рассматривается как позитивная тактика установления связей с общественностью, поскольку такой стикер сигнализирует покупателям о том, что фирма предпочитает использовать «чистые» источники энергии (рис. 7.9). Фирмы платят чуть больше за электроэнергию, полученную из «чистых» источников, но зато они считают, что такая стратегия помогает им снизить загрязнение окружающей среды, выделить себя на фоне конкурентов и обратить внимание клиентов на экологические проблемы. [151]



Рис. 7.9. Оконный стикер, выдаваемый фирмам, использующим возобновляемые источники энергии

Возможность использовать **специальные знаки**, которая имеется у государственного сектора, вызывает зависть коммерческого сектора, поскольку государственный сектор получает таким образом наглядные средства передачи информации гражданам: знаки на дорогах и вблизи аэропортов, почтовых отделений, школ, библиотек, парков и т. п. Подобные возможности частого и регулярного охвата больших групп населения с низкими издержками недоступны частному сектору.

Хотя следующий пример, описанный в «Wikipedia», один из старейших в этой книге, все же он прекрасно иллюстрирует силу эффективного знака. С 5 ч утра воскресенья 3 сентября 1967 г. движение по дорогам Швеции стало правосторонним вместо левостороннего. Этот день получил название «Dagen N» («День N»), где N соответствовала первой букве в шведском слове *Nogetrafik*, означающем правостороннее движение. Аргументы в пользу такого изменения выглядели очевидными. Все ближайшие соседи Швеции, включая и Норвегию, уже ввели у себя правостороннее движение. Большинство машин, имевшихся у шведов, были предназначены для левостороннего движения, из-за чего на дорогах часто происходили лобовые столкновения – особенно на двухполосных, очень распространенных в Швеции по причине низкой плотности населения этой страны и низкой интенсивности транспортного потока. Тем не менее нововведение было встречено шведами без энтузиазма. Необходимы были знаки, извещающие водителей о реализации программы и напоминающие об изменении правил (рис. 7.10). И они появились. «В понедельник, последовавший за “Днем N”, было зарегистрировано 125 дорожных инцидентов, в то время как в предыдущие понедельники их число составляло от 130 до 198». При этом ни один серьезный инцидент не был связан с переходом на правостороннее движение.^[152]



Рис. 7.10. Знак, использовавшийся в Швеции для информирования и напоминания о введении правостороннего движения

Каналы личных коммуникаций – это каналы, по которым осуществляются контакты между двумя или несколькими людьми лицом к лицу, по телефону или по e-mail. Этот канал личного влияния имеет большое значение, причем субканал непосредственного общения оказывается особенно мощным. Исследование, выполненное «Burson-Marsteller and Roper Starch Worldwide», показало, что живое слово 1 авторитетного человека способно повлиять на покупательское поведение в среднем 2 человек. Однако при онлайн-общении этот круг влияния увеличивается до 8. Таким образом, «слово, сказанное в Интернете», стало, в дополнение к «живому слову», важным фактором влияния на поведение покупателей.^[153] Маркетологи продолжают также проявлять интерес к относительно новой разновидности, которую они называют «маркетингом молвы». Эта стратегия начинается с получения удовлетворенного покупателя и основывается на том влиянии, которое этот человек способен оказать на других потенциальных покупателей. Демонстрация исключительно позитивного покупательского

опыта заставляет других покупателей выступать затем в качестве «агентов маркетинга, использующих молву и бесплатно работающих на бренд».^[154]

Что касается охвата населения, то здесь стоит рассмотреть пример личных убеждающих коммуникаций. Когда в сентябре 2005 г. ураган «Катрина» стал двигаться от Мексиканского залива к Восточному побережью США, власти штата Вирджиния решили использовать оригинальный подход, чтобы убедить граждан согласиться на эвакуацию. Рабочие-спасатели обходили все дома, как они это делали в Новом Орлеане, но каждому человеку, который отказывался эвакуироваться, они вручали «Волшебный маркер» и просили его написать на различных частях тела номер своей карточки социального страхования, по которому можно будет идентифицировать труп. «Это резко, но зато эффективно», – сказал репортерам чиновник администрации штата.^[155] Кое-кто считает, что такая стратегия могла бы помочь спасти сотни жизней жителей Нового Орлеана.

Популярные средства распространения информации относятся к наиболее редко используемым, но наиболее влиятельным каналам. Вполне понятно, что кино, ТВ, радио, музыка, и даже комиксы, оказывают большое влияние на граждан и являются инструментами проведения социальных изменений, как позитивных, так и негативных. Например, многие соглашались, что эпизодическое обращение этих медиа к вопросам секса и наркотиков в прошлом и придание этим обращениям налета сенсационности во многом способствовали возникновению проблем, которые мы имеем в этих сферах сегодня, особенно в молодежной среде.^[156]

Андреасен и Котлер приводят более позитивный пример: «В первые годы XXI в. программа «The West Wing» канала *NBC* провела огромную работу по ознакомлению населения с некоторыми важными аспектами государственной политики. Многие наблюдатели уверены, что эта программа сделала для разъяснения содержания многих текущих вопросов (о природе терроризма, об использовании выборок при проведении переписей) больше, чем любая другая общественная дискуссия или передача. (Наблюдатели также отметили, что программа внесла большой вклад в противодействие распространенному мнению о том, что первые лица государства – аморальные, действующие в своих корыстных интересах эгоисты; это была непредвиденная удача для паблик рилейшнз.)^[157]

Использование этих идей как инструментов проведения позитивных изменений иногда может просто сводиться к привлечению внимания к конкретной проблеме со стороны кино– или телеиндустрии с помощью письма, e-mail или личного посещения. Например, в течение многих лет ни один персонаж кино– или телефильма (включая полицейских), садясь в машину, никогда не пристегивался ремнем безопасности. После того, как к этому факту было привлечено внимание кино– и телеиндустрии, многие режиссеры сделали пристегивание ремнем безопасности обязательным для всех персонажей своих картин.^[158] Вы можете также использовать стратегию «естественного» включения марочного товара или услуги (например, образа медведя Смоки) в продукцию СМИ – стратегию так называемого продукт-плейсмента.

Ключевые факторы успешного отбора каналов коммуникаций

Очевидно, что существует множество возможных вариантов выбора места и времени появления ваших посланий. Чтобы добиться успеха, вы должны стараться выбирать те из них, что наилучшим образом способствуют достижению коммуникационных целей, вписываются в рамки вашего бюджета и подходят вашей целевой аудитории. Сделав выбор, вы должны также найти сильные, но не перегруженные, каналы и стремиться к использованию интегрированного подхода.

Поддерживайте цели и задачи коммуникаций

Как вы узнаете в главе 13, официальный маркетинговый план будет содержать ясные коммуникационные цели, которые будут определять, как вы собираетесь повлиять на знания, убеждения и действия своей целевой аудитории. Он будет содержать также конкретные целевые показатели, устанавливающие, какую долю целевой аудитории (в абсолютном или относительном выражении) вы хотите убедить своими посланиями. Эти директивы помогут затем направлять ваш выбор медиаканалов, а также расписания и частоты их использования. Например, правительство штата, желающее, чтобы граждане знали о новом порядке голосования (обязательное предъявление на избирательном участке документа, идентифицирующего личность избирателя), может поставить себе следующие цели: о новых

правилах должны знать не менее 80 % людей старше 18 лет (охват); население должно получить послания не менее 9 раз в течение 6-недельной кампании (частота). Эти амбициозные цели охвата и частоты воздействия, скорее всего, заставят разработчиков кампании использовать вещательные СМИ, причем обязательно привлечь несколько разных теле- и радиостанций.

Размещайте средства с учетом реального бюджета

Вполне очевидно, что, чем большего охвата, частоты и воздействия вы хотите добиться, тем более крупным должен быть ваш бюджет. Действительно, медиастратегии и ассоциируемые с ними бюджеты основываются на желаемых и согласованных целях кампании (например, охват 80 % потенциальных избирателей). В действительности на планы больше всего влияют размеры бюджетов и имеющиеся источники финансирования. Начальные оценки предварительного медиаплана могут указывать на то, что затраты на нужные показатели охвата и частоты превосходят реальные возможности бюджета. В такой хорошо всем знакомой ситуации разработчикам планов нужно задать приоритеты и распределить средства между различными СМИ и носителями рекламы наиболее эффективным и продуктивным образом. В некоторых случаях после этого требуется пересмотреть цели кампании (например, снизить показатель охвата избирателей до 60 %) и/или разработать поэтапный процесс реализации кампании (например, сначала достичь показателя в 80 % только в крупных городах).^[159]

Обеспечьте соответствие средств рекламы характеристикам и типам поведения целевой аудитории

Возможно, наиболее важными факторами, влияющими на выбор каналов коммуникаций, будут *профиль* целевого рынка (демографические, психографические, географические и поведенческие характеристики) и *привычка к определенным средствам рекламы*. Задача здесь заключается в выборе общих средств распространения информации, конкретных носителей рекламы и времени выпуска рекламы с наилучшим охватом и наибольшим воздействием на целевую аудиторию. *Совместимость* ваших посланий с каналом их распространения решающим образом скажется на влиянии рекламы. Например, послание, подчеркивающее важность надежного хранения огнестрельного оружия, будет более уместно в журнале для охотников, чем в журнале для садоводов, хотя читатели обоих изданий могут иметь сходные демографические профили.^[160]

Ищите неперегруженные каналы

Как потребитель, вы, безусловно, сталкивались с перегруженностью каналов коммуникаций, прежде всего таких как ТВ и радио, журналы и газеты, Интернет и ваш почтовый ящик. Возможно, вы были недовольны тем, как работает каждый из этих каналов, и в отчаянии восклицали: «Я часто запоминаю рекламный ролик, но не могу всю жизнь помнить название продукта или имя спонсора». Поэтому вам стоит потратить время на проведение мозгового штурма вместе со своими коллегами, профессионалами в сфере коммуникаций, и даже своими клиентами для того, чтобы попытаться найти новые, не перегруженные рекламой каналы. Примерно 10 лет тому назад никто не верил, что мы будем гордо носить названия брендов на своих футболках и шляпах и даже на теле (в виде легко смываемой татуировки). И насколько мудрым оказался тот человек, который придумал вкладывать рекламные послания в булочки с сюрпризами. Какие новшества ждут нас впереди?

Старайтесь использовать интегрированный подход

Метод интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) используется для того, чтобы сделать ваши послания согласованными, ясными и убедительными. Применение этого метода позволяет тщательно интегрировать и координировать коммуникации во всех каналах распространения маркетинговой информации (рис. 7.11). Это означает, что ваши ключевые послания в пресс-релизах,

сообщающие о новых инициативах, должны быть такими же, как в кампании прямой почтовой рассылки, и что ваша брошюра должна «смотреться и восприниматься» так же, как и ваш веб-сайт. Метод ИМК требует, чтобы вы рассматривали все точки контакта потребителя с брендом, так как через каждую точку потребителю будет доставляться послание – хорошее, плохое или нейтральное. [161]



Рис. 7.11. Интегрированные маркетинговые коммуникации

На уровне агентства нередко вводится должность директора по маркетинговым коммуникациям, отвечающего за все коммуникационные усилия организации. Результатами использования ИМК являются рост согласованности коммуникаций и усиление их воздействия на целевую аудиторию.

На уровне программы задача, хотя и в меньшем масштабе, остается прежней: передача по каждому каналу согласованных посланий о вашем предложении, тон и стиль которых поддерживал бы желательный имидж вашего бренда.

Резюме

Продвижение, соответствующее четвертому «Р» в наборе инструментов маркетинга, представляет собой убеждающую коммуникацию, характерная особенность которой – она должна осведомлять целевую аудиторию о вашем предложении, заставляя эту аудиторию поверить в возможность получения обещанной выгоды и вдохновлять ее на действие.

Основываясь на решениях о вашем предложении (продукт, цена и место), уже принятых в процессе маркетингового планирования, вы будете разрабатывать коммуникационные стратегии с учетом уникального профиля и особых характеристик целевой аудитории, чтобы достигнуть маркетинговых целей и создать желательную индивидуальность бренда.

Нами были рассмотрены три основных компонента коммуникаций: послания, вестники и каналы коммуникаций.

Разработка посланий может начинаться с четкого описания ваших пожеланий: что должна узнать целевая аудитория, во что поверить и как себя повести под влиянием полученных от вас коммуникаций. Рекомендуется, чтобы послания были простыми, фокусировались на выгодах для потребителя, использовали слова, рождающие яркие образы, хорошо запоминались и подходили бренду по своему тону и стилю.

Вестниками являются те, кто фактически доставляет ваши послания, или те, кто в соответствии с вашим желанием должны восприниматься целевой аудиторией как люди, стоящие за вашими коммуникациями. В некоторых случаях ваше агентство само будет единственным спонсором. Другие возможные варианты предусматривают назначение официального представителя, привлечение партнеров или использование вымышленного персонажа или «талисмана» в качестве стержневого элемента вашей кампании. Рекомендуется, чтобы эти решения принимались с учетом трех важных факторов: воспринимаемой компетентности, вызываемого доверия и симпатичности потенциального вестника.

Каналы коммуникаций – это средства распространения информации, в которых появляются стимулирующие послания. Главными каналами коммуникаций для агентств государственного сектора являются реклама, связи с общественностью, специальные мероприятия, прямой маркетинг, печатные материалы, специальные средства стимулирования, вывески и экспозиции, а также популярные средства распространения информации. Внутри каждого из этих каналов имеется по несколько вариантов носителей информации. Ключевое значение для успеха коммуникаций имеет выбор таких коммуникационных каналов и носителей информации, которые позволили бы достигать коммуникационных целей, ранжировались с учетом реалий бюджета и соответствовали характеристикам и поведению целевой аудитории. Желательно также искать новые, неперегруженные каналы и стремиться к использованию интегрированной коммуникационной стратегии.

Наконец, последнее замечание. Удерживайте себя и других от выбора каналов и носителей до окончательной разработки стратегии посланий. Пока вы не знаете, что вы будете сообщать, вы не можете знать наилучшего варианта средства распространения информации. А тем людям, которые постоянно говорят: «Нужно напечатать брошюру», – расскажите о стикерах на почтовых конвертах, с помощью которых в Непале эффективно распространялась информация об угрозе заболевания СПИДом.

8. Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности клиентов

«Непрерывное получение информации о потребностях клиентов станет главной проблемой сферы обслуживания. Способность непрерывно перестраивать организацию и знание о том, как предоставлять услугу, будет напрямую влиять на наше выживание в быстро изменяющемся будущем. Те эластичные создания, которые способны переопределять свою деятельность до наступления изменения, будут развиваться и процветать. Те же, кто не смогут этого делать, станут опасными препятствиями на пути решения проблемы развития кадров. Люди, которые постоянно заявляют о том, что их “наняли только для борьбы с огнем”, превратятся в “плоских огнеборцев” – пожарных, “раскатанных” жизнью в такую тонкую лепешку, что теперь их можно использовать в качестве фрисби^[162]».

Алан Бруначини,

руководитель Пожарной службы города Феникс

Хотя основное внимание в этой главе уделяется принципам и методам использования маркетинга для улучшения обслуживания и повышения удовлетворенности клиентов, мы начнем ее с перечисления тех справедливых точек зрения и тех проблем, которые разделяют многие сотрудники государственного сектора (а, возможно, и вы).

- Мы являемся единственным учреждением, выдающим разрешения на строительство. Какая разница, получат ли граждане удовольствие от общения с нами или нет? Если им понадобится прийти к нам еще раз, они придут.

- Как водитель автобуса, я не вижу причин, по которым должен с улыбкой приветствовать пассажиров, подобно продавцам магазинов. Моя работа оценивается по тому, еду ли я по маршруту по расписанию и без аварий и не нарушаю ли правил движения.

- Мы знаем, ради чего *Burger King* позволяет вам «идти своим путем», *Nordstrom* без вопросов принимает обратно купленные ранее товары, а *Amazon.com* отслеживает названия купленных вами ранее книг и предлагает новые, способные заинтересовать вас издания. Но наше финансирование не зависит от объема продаж. Мы не получаем и не можем получать прибыль. К тому же у нас нет конкурентов.

- Я считаю, что удовлетворенность клиента – функция от соответствия ожиданиям и реального опыта. Если моя работа соответствует ожиданиям, то клиент будет удовлетворен. С учетом того, что большинство людей не ждет от государства слишком многого, я не могу понять, из-за чего возник весь этот спор.

Определив главные выгоды от повышения удовлетворенности клиентов, позже вы познакомитесь с 5 основными методами, которые помогут вам добиться успеха. Однако начнем мы с другой поучительной истории.

Исходный сюжет: Управление пожарной охраны города Феникс – «Корпус мира с цистерной воды»^[163]

Логотип на бортах пожарных машин в городе Феникс говорит о том, кем являются местные пожарные:

«Наша семья помогает вашей семье» (рис. 8.1).

Их заявление о миссии, состоящее из шести простых слов, говорит о том, что они делают:

«Предотвращать ущерб. Оставаться живыми. Быть любезными».

Их должностные инструкции объясняют, как они это делают:

«Быстро реагировать. Решать проблемы. Применять индивидуальный подход».

Главный пожарник города, Алан Бруначини, объясняет, почему они это делают:

«Ради людей, домашних животных и картин».



Рис. 8.1. Слоган «Наша семья помогает вашей семье» на борту пожарной машины из города Феникс

Проблемы

Когда Алану Бруначини было 4 года, он стал свидетелем сильного пожара на складе автопокрышек. В тот памятный день он решил посвятить свою жизнь борьбе с огнем. В 1958 г. Алана приняли в Пожарное управление города Феникс простым пожарным, для которого главное значение имели быстрота действий и умение решать проблемы. В то время пожарные были чисто техническими специалистами, а их клиенты – жертвами. В 1978 г. Бруначини стал начальником Управления пожарной охраны. К настоящему моменту (в 2006 г.) он занимает этот пост уже в течение 28 лет – и это выдающееся достижение, поскольку в США сотрудники находятся на этой должности в среднем 2–3 года!

Он может указать тот поворотный момент в его жизни – 1990 г., который определил его работу в должности начальника пожарной охраны на последующие 15 лет. Этот момент был связан с чтением писем, поступающих от жителей города. Он узнал, что авторы этих писем редко писали о технических средствах и профессиональных навыках – ключевых элементах, лежащих в основе продукта, создаваемого Управлением пожарной охраны. Вместо этого они с восторгом говорили о том, как с ними обращались пожарные. Они рассказывали о дополнительно предоставляемом продукте – заботе – и о новом важном элементе технического оборудования – человеческом сердце. Обслуживание клиентов логично стало следующей областью приложения усилий Пожарного управления. Для Бруначини это означало, что отныне нужды, восприятия и чувства клиентов стали для него главными факторами, определяющими, как должна вылядеть и действовать система предоставления услуг. «Ведь, в конце концов, голосуют не здания. Голосуют люди».^[164]

Стратегии

Бруначини начал еженедельно поводить презентации и беседы и прививать свою философию обслуживания людей своим коллегам, работающим в разных концах страны.

Прежде всего он заявил, что Пожарное управление добавляет ценности каждому контакту. Этот его тезис иллюстрируется следующими историями, одна из которых показывает, как Бруначини интерпретирует модель управления МВО – скорее как «управление в соответствии с благоприятными возможностями» (*management by opportunities*), а не как «управление в соответствии с поставленными целями» (*management by objective*). (Отметьте, что обращения «мистер Смит» и «миссис Смит» являются типичными для клиентов и что все эти реальные истории рассказаны в настоящем времени. Это сделано преднамеренно, так как они происходят в Фениксе ежедневно.)

Управление пожарной охраны города Феникс: не только прямые служебные обязанности

Крупный пожар начинается на складе пиломатериалов в 1:30 ночи. После того как ситуация берется под контроль, Бруначини поручает своему заместителю поговорить с владельцем склада. По своему сотовому телефону заместитель связывается с мистером Смитом, описывает ему ситуацию и договаривается о времени и месте встречи. Когда мистер Смит приезжает,

заместитель встречает его, проводит через линию оцепления, показывает пострадавший объект, описывает действия пожарных и начинает обсуждать план восстановления. После того как мистер Смит сообщает, что основную часть дохода от его бизнеса приносят постоянные клиенты, делающие заказы по телефону, персонал отдела связи Пожарного управления разрабатывает план действий по приему звонков от покупателей во временном офисе склада с 8 ч утра. Заместитель договаривается об открытии временного офиса в ближайшем мотеле и контролирует процесс подключения номеров склада мистера Смита к телефонам, установленным в его новом кабинете.

* * *

Фрэнк Смит, индивидуальный предприниматель, занимающийся по договору подряда доставкой и укладкой бетона, сгрузив на ремонтируемый им участок дороги содержимое своего самосвала, внезапно почувствовал себя плохо. Вызванная им по телефону 911 «скорая» прибыла вовремя, и после получения необходимой медицинской помощи больной был отправлен в больницу. На место строительства прибывает командир пожарного расчета, и после осмотра территории ему становится ясно, что неуложенный бетон скоро застынет и создаст серьезные помехи дальнейшим работам. По его оценкам, затраты на переделку начатой работы и повторную покупку бетона составят от \$2500 до \$3000. После консуль-

таций с бойцами своего расчета он выясняет, что поблизости работает другая строительная бригада, которая бы могла помочь исправить ситуацию. После обращения к этим строителям укладка бетона выполняется в течение 40 минут. Вернувшись в пожарную часть, командир расчета звонит в больницу и просит сообщить семье Фрэнка, что его машина находится в надежном месте и что та работа, которую он не успел сделать, выполнена другими людьми.

* * *

Столкновение на дороге, в результате которого пострадали 67-летний мужчина (Роско Смит) и его собака, произошло в результате невнимательности другого водителя, двигавшегося на красный свет. Прибывшие на место аварии медики занялись пострадавшим Смитом, а командир пожарного расчета – его собакой Джейком. Убедившись, что Джейк серьезно не пострадал, командир сажает его в свою пожарную машину. Однако Роско, находящийся в сознании, очень беспокоится за своего четвероногого друга. Команда расчета уверяет Роско, что Джейк находится в полном порядке, и обещает отвезти его в травматологический пункт. Вскоре Джейка действительно доставляют к ближайшему ветеринару, который осматривает собаку и не находит у нее никаких повреждений. После этого командир расчета сообщает в больницу имя и телефон ветеринара и просит передать эти сведения Роско. На следующий день он заезжает в больницу и убеждается в том, что Роско получил от ветеринара подтверждение того, что Джейк в полном порядке.

Кроме того, стратегия добавленной ценности опирается на привлечение и удержание быстрых и умелых членов пожарных расчетов. Эта стратегия предусматривает такое отношение к пожарным, какое они сами должны проявлять к своим клиентам, а также моделирование желательного поведения. В ходе такой стратегии пожарные наделяются полномочиями по идентификации и предоставлению услуг непосредственно на месте происшествия, а их усилия позитивно подкрепляются. Специальный список вопросов помогает пожарным понять, что им следует делать. Нужно ли это клиенту? Нужно ли это нашему Управлению? Будет ли это законно, этично и вежливо? Насколько это безопасно? Относится ли это к компетенции нашей организации? Готовы ли вы взять за это ответственность на себя? Согласуется ли это с ценностью и политикой нашего ведомства? Как говорит шеф пожарной охраны, если ответы на все эти вопросы оказываются положительными, то действуйте, не спрашивая дополнительного разрешения.

Наконец, традиционные принципы Тотального управления качеством (TQM) помогают построить систему, ориентированную на клиента. Когда клиент жалуется, то стандартное правило гласит: «Быстро установить контакт с подателем жалобы и выяснить, что же произошло на самом деле». Если требуется

«подтянуть гайки», разработайте новые или более высокие стандарты для предотвращения будущих недоразумений и затем свяжитесь с клиентами и объясните им, что вы собираетесь сделать для поддержания этих стандартов обслуживания в будущем.

Вознаграждение усилий

Бруначини – первый, кто осознал эту проблему 15 лет тому назад. Ему необходимо было преодолеть главенствовавшую более 110 лет традицию армейского стиля управления. В его адрес было высказано немало скептических и критических замечаний по поводу дополнительных издержек и растущих ожиданий. Он отреагировал на них следующим образом.

1. Взгляните на результаты нашей деятельности.

- Мы всегда вовремя возвращали кредиты и редко получали отказы по заявкам на получение ресурсов.
- Показатели удовлетворенности персонала, безопасности труда и сохранения кадров в нашей организации – одни из самых высоких.
- Мы ежегодно получаем заявления о приеме на работу от более чем 3000 претендентов на 50 вакансий.

• Есть еще вопросы?

2. Если мы в состоянии повысить воспринимаемую ценность наших услуг с минимальными дополнительными издержками (иногда просто используя внутренние избыточные возможности), то мы можем изменить мнение о том, что государство тратит слишком много, а делает слишком мало.

3. Мистер Смит платил налоги в течение 60 лет. Он заслужил, чтобы его собака могла оставаться в ветеринарной клинике до тех пор, пока он не выйдет из больницы.

Обслуживание клиентов в государственном секторе

Усилия по обслуживанию и удовлетворению клиентов, как показано в сюжете о Пожарном управлении города Феникс, могут показаться вам «немного чрезмерными». Многие менеджеры государственного сектора, вероятно, скептически отнесутся к тому, что ваше агентство могло бы (или должно было бы) дублировать их подходы и результаты. Некоторые из них могут даже поставить под сомнение фундаментальную предпосылку о важности удовлетворения граждан или покупателей. Они могут спросить: «Какое влияние оказывает более высокая удовлетворенность клиентов на финансирование, эффективность операций, результаты работы и размещение ресурсов моего агентства или департамента?» Если удовлетворенность не имеет прочной связи с этими показателями, то придать ей приоритетное значение будет непросто.

Кое-кто из вас может возразить более серьезно: потребовать, чтобы ему «показали проблему», и доказывать, что качество обслуживания клиентов в частном секторе не намного выше, чем в государственном. Например, на общенациональной конференции по обслуживанию потребителей, проведенной под эгидой агентства по защите окружающей среды, Энн Лаурент, заместитель редактора «Government Executive Magazine», заявила: «Качество обслуживания населения в частном секторе является таким же, как и в государственном. Одни организации работают хорошо, а другие плохо. На каждый *Nordstrom* найдется свой *Sears*. Разница состоит в том, что государственный сектор проверяется более тщательно, а данные о его работе имеют более широкое распространение».^[165]

Выгоды от повышения удовлетворенности клиентов

Продолжая обсуждение этой темы, давайте предположим, что большинство государственных агентств имеют возможности для улучшения обслуживания клиентов и что нам требуется обосновать распределение ресурсов, позволяющее достичь желаемого результата. Обосновать это распределение поможет следующая аргументация.

Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности может увеличить доходы

Уровень удовлетворенности клиентов с наибольшей вероятностью окажет влияние на доходы агентств там, где граждане могут выбирать пути доступа к продуктам, программам и услугам (примером могут

служить муниципалитеты, предоставляющие в аренду помещения для собраний и семинаров, которые конкурируют с отелями и конгресс-центрами). Он также, вероятно, окажет влияние на организации, где «больше – значит лучше», где частота использования повышает доходы (например, базовые продукты и услуги почты, а также такие вспомогательные услуги, как гарантированная доставка на следующий день, конкурирующие с услугами *UPS* и *FedEx*).

Рассмотрим, к примеру, *общественный транспорт*, испытывающий влияние обеих переменных. Система общественного транспорта ощущает серьезную конкуренцию: у большинства из нас собственные автомобили ассоциируются с понятиями удобства и «романтики». Согласится ли человек ездить на работу на общественном транспорте, а не на личном автомобиле, во многом будет зависеть от его удовлетворенности расписанием, существующими маршрутами, числом требуемых пересадок, точностью соблюдения графика движения. Также будут влиять вежливость водителей, чистота в салонах автобусов (и опрятность пассажиров), расположение остановок, наличие крытых павильонов для ожидания и даже скамеек в них. Умозрительное и реальное восприятие этих аспектов предложения будет влиять на первые и на последующие поездки, а также на годовые доходы агентства.

Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности может помочь получить необходимые средства в будущем

Заголовок газеты «*Seattle Times*», вышедшей 21 апреля 2005 г., предупреждал: «Десять школ Сиэтла будут закрыты. Эти меры нацелены на сокращение дефицита городского бюджета». Далее в статье рассказывалось о том, что город столкнулся с нехваткой средств и сокращением числа учеников. Последняя проблема отчасти была вызвана снижением рождаемости, а отчасти – переводом детей в частные школы или переездом семей в пригородные районы. Поскольку финансирование школы зависит от количества ее учеников, то снижение числа учащихся влечет за собой сокращение школьного бюджета. Поэтому перед городом встал вопрос о закрытии ряда школ и укрупнении остальных, для того чтобы добиться экономии операционных издержек.

Для агентств, у которых размер получаемых государственных субсидий определяется на основе показателя участия граждан (например, для *районных отделов образования*), уровень удовлетворенности обслуживанием имеет важное значение. К примеру, уровень удовлетворенности школой зависит от многих факторов: размера классных помещений, наличия автобуса для развозки детей по домам, возможности посещать классы с углубленным изучением предметов, способности администрации и учителей прислушиваться к пожеланиям учеников и родителей. Когда ожидания не соответствуют действительности, родители начинают рассматривать другие варианты для удовлетворения потребностей, например частные школы или государственные школы в другом районе города.

В качестве другого примера можно упомянуть «*Farmers' Market Nutrition Program*» – программу, нацеленную на повышение потребления участниками женских, молодежных и детских программ свежей и здоровой пищи, приготовленной из местных овощей и фруктов, а также на повышение информированности населения о продукции местных фермерских хозяйств. Программа финансировалась как из федеральных, так и из местных источников. Подходящим реципиентам направлялись купоны, позволявшие купить со скидкой самые свежие овощи, фрукты и зелень на местных фермерских рынках. Однако независимо от того, собиралась ли семья посещать фермерский рынок и использовать свои купоны, на нее оказывалось воздействие с помощью многих факторов, таких как воспринимаемое удобство подъезда и парковки, выбор сельскохозяйственной продукции, реакция фермеров на получение купонов вместо наличных денег. Показатель погашения купонов постоянно контролируется и учитывается при распределении средств, а менеджеры программы заинтересованы в измерении уровня удовлетворенности клиентов программы и ищут способы повысить показатели использования купонов.

Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности клиентов может поднять уровень операционной эффективности

Можно ли, делая клиентов более счастливыми, достичь более высокой операционной эффективности? Мы думаем, что да и что для этого следует использовать системный подход.

Покупатели ценят выгоды повышения операционной эффективности, которые часто проявляются в виде сокращения очередей, уменьшения времени ожидания и возможности решать свои вопросы без конфликтов. Ваше агентство также может оказаться в выигрыше от создания таких условий, и это

позволит ему затрачивать меньше ресурсов на предоставление услуг. Ключевое значение для успеха имеют разработка, мониторинг и корректировка процессов и процедур, учитывающих потребности, предпочтения и поведение клиентов. Здесь делается расчет на то, что клиенты станут более податливыми при совершении будущих обменов. При таком подходе необходимо постоянное поддержание обратной связи и проведение корректировок.

Рассмотрим природу *очереди на досмотр пассажиров в аэропортах* и все те действия, которые агентства и их работники из разных стран мира сделали для ускорения прохождения этой процедуры. Каждое сделанное здесь исправление и улучшение, по-видимому, обусловлено глубоким пониманием внутренних барьеров и мотивов пассажиров. Предоставление пластиковых пакетов под мелочь и ключи всем встающим в очередь мотивирует пассажиров заранее освободить свои карманы от металлических предметов. Очередь изгибается таким образом, чтобы пассажиры смогли сэкономить время в случае появления возможности пройти проверку в другом пункте контроля. Вывески с общепринятыми изображениями предметов, запрещенных к провозу в самолете, и видеопанели (а не брошюры и листовки на десятках языков) указывают на необходимость отключить лэптопы перед тем, как ставить их на ленту конвейера в аэропорту. Агент службы безопасности последним напоминает о необходимости снять туфли и всем своим видом показывает, что это поможет вам избежать другой, более утомительной процедуры досмотра. Нам даже предоставляют подносы, чтобы мы могли быстро выложить на них и быстро забрать мелкие личные предметы. Такая система работает эффективно и позволяет пассажирам сократить время ожидания в очереди. Зная, что выполнение правил досмотра облегчает процедуру прохождения контроля, многие из нас при последующих полетах готовятся к ней заранее. Удовлетворенность сокращением времени ожидания подкрепляет наше поведение и повышает операционную эффективность агентства.

Подобные концепции могут применяться и применяются в *государственных поликлиниках*, которые стремятся повысить эффективность своей работы и желают, чтобы пациенты приходили в назначенное время, без задержек получали результаты обследований и иную информацию и затем следовали разработанным планам лечения. Понимание того, что «все мы люди», звонок-напоминание или направленное пациенту письмо повышают вероятность того, что больные придут на прием вовремя и принесут с собой все необходимое. Если врачи принимают пациентов точно в назначенное время, это повышает вероятность того, что пациенты придут на прием вовремя и в следующий раз. Это помогает разрушить представление о том, что у кабинета врача людям приходится подолгу сидеть независимо от того, приходят они вовремя или нет. Чтобы стимулировать пациентов точнее выполнять составленные врачами планы лечения, были разработаны и внедрены правила контрольных звонков и посещений специалистами, дополнительно мотивирующие людей.

Оба примера показывают, что на обслуживание клиентов с большей вероятностью потребуются меньшие ресурсы, когда препятствия к их желательному поведению устраняются и когда люди ощущают получение выгод от «правильного поведения», которые они ценят (например, сокращение очередей и улучшение здоровья).

Улучшение обслуживания и повышение удовлетворенности клиентов может улучшить показатели эффективности работы

Многие (если не все) государственные агентства разрабатывают и публикуют показатели или индикаторы эффективности своей работы. Это помогает им определить приоритеты на будущее и оценить, как далеко они продвинулись в достижении стратегических целей за конкретный период. Задача такой публикации – определить, насколько повышение удовлетворенности клиентов может позитивно повлиять на показатели эффективности работы агентства.

Точка зрения Бюро переписей США (*U. S. Sensus Bureau*) на удовлетворение клиентов, ведущее к достижению целевых показателей эффективности агентства, наглядно иллюстрирует сказанное.

Одна из целей в стратегическом плане Бюро на 2004–2008 гг. наиболее подходит для нашего обсуждения: *Стратегическая цель № 1* – обеспечить информационную потребность политиков, бизнесменов, некоммерческих организаций и населения в сведениях о численности населения США, о состоянии экономики и о государственном управлении.^[166] Эта цель подкрепляется несколькими подцелями: *Подцель 1.1* – облегчить бремя предоставления отчетности для респондентов. Агентство понимает, что успех сбора данных зависит от сотрудничества и участия тех, кто эти данные предоставляет, – людей, их семей, фирм и органов власти, и что чем менее обременительно предоставление отчетности, тем выше их готовность к сотрудничеству. Все это в конечном итоге ведет

к снижению операционных издержек (например, затрат на выявление несоответствий) и повышает эффективность работы Бюро (например, ведет к достижению целевых показателей отклика).

Некоторые конкретные стратегии и средства достижения этой цели описываются в плане, который создан с целью проинформировать респондентов об издержках и выгодах участия:

- облегчить и упростить процесс предоставления информации, внедряя электронные системы сбора и передачи данных, например для проведения регулярных опросов;
- для облегчения участия в опросах использовать методы сбора данных, ориентированные на респондента;
- привести процедуры сбора данных в соответствие с методами ведения учета в домашних хозяйствах и фирмах, чтобы стимулировать респондентов к участию;
- использовать выгоды доступа к информации о деятельности властей различных уровней и частного сектора, для того чтобы не требовать от респондентов избыточных сведений (которые можно получить из иных источников, кроме опросов).

Эффективность работы измеряется, в частности, показателем откликов. По итогам переписи 2000 г. окончательный показатель числа ответов, направленных по почте, достиг 78,4 %. В 1990 г. этот же показатель составил всего 75 %.^[167]

Методы поддержки удовлетворенности клиентов

Теперь, когда мы познакомились с потенциальными выгодами от улучшения обслуживания клиентов, давайте рассмотрим 5 основных методов, используемых для достижения этой цели в коммерческом секторе и в наибольшей степени подходящих для агентств государственного сектора.

1. Стимулирование работников к улучшению обслуживания

Говоря о повышении удовлетворенности клиентов, нужно в первую очередь упомянуть о ключевой роли работников агентства, в особенности тех, которые находятся на передней линии обслуживания граждан. Вот несколько примеров рабочих мест, важных с точки зрения контактов с населением: полицейский, выписывающий штраф водителю; библиограф, оказывающий помощь посетителям библиотеки; работник службы по предотвращению несчастных случаев с детьми, посещающий родителей подростка; сотрудник Налогового управления, отвечающий по телефону горячей линии на вопросы граждан; учитель, подвергающий дисциплинарному наказанию ученика; консультант бюро трудоустройства, помогающий подобрать работу подростку; экскурсовод, проводящий экскурсию по музею; агент службы безопасности, досматривающий авиапассажира перед выходом на посадку. Каждая из этих работ предоставляет возможности для удовлетворения клиентов, создания лояльности и распространения позитивной молвы – или для достижения противоположных результатов.

Понимая природу каждого из этих рабочих мест, успешные маркетинговые компании изменяют свою традиционную организационную структуру и ставят на первое место клиентов, а на второе – непосредственно обслуживающих их работников. Менеджеры среднего звена позиционируются таким образом, чтобы иметь возможность оказывать поддержку работникам «передней линии». Их поддержка должна помочь линейному персоналу обслужить клиентов наилучшим образом. В нижней части этой структуры находятся топ-менеджеры, отвечающие за подбор менеджеров среднего звена и оказание им необходимой поддержки. Эта перевернутая пирамида, построенная Котлером и Келлером, показана на рис. 8.2.

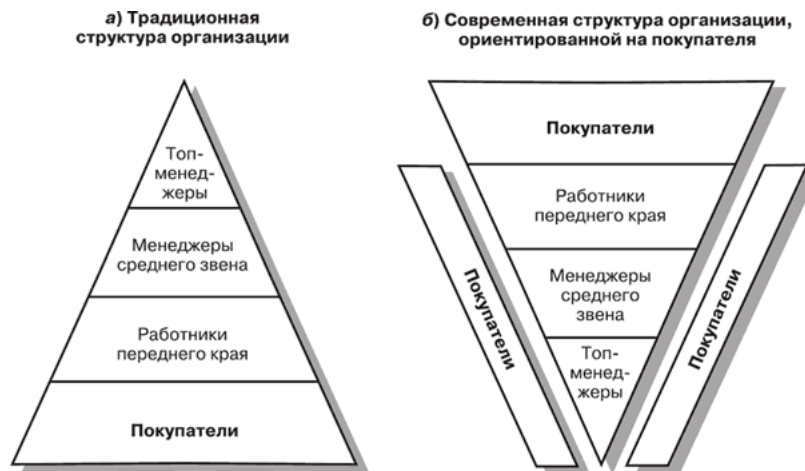


Рис. 8.2. Организационная структура в виде перевернутой пирамиды^[168]

Понимая важность позитивного отношения персонала к клиентам, компании сферы обслуживания выделяют значительные ресурсы на привлечение самых лучших работников, разработку простых (но разумных) программ обучения и на поощрение за высокие результаты. Для *Nordstrom*, которая давно служит наглядным позитивным объектом изучения принципов обслуживания покупателей, такой подход является не идеалом, а реальностью.

Роберт Спектор провел масштабные исследования в *Nordstrom* и описал философию и практические методы работы этой компании в своей книге «The Nordstrom Way to Customer Service Excellence» (написанной в соавторстве с Патриком Мак-Карти) следующим образом: «Что делает *Nordstrom* уникальной, так это ее культура мотивированных и обладающих полномочиями работников, каждый из которых наделен духом предпринимательства. *Nordstrom* поощряет, умоляет, требует и ожидает инициативы от этих людей, находящихся на передней линии; людей, наделенных свободой генерировать свои собственные идеи (а не ждать указаний сверху) и поддерживать модные тенденции, характерные для магазина и для региона страны. Лучшие торговые партнеры *Nordstrom* делают все, чтобы человек, зашедший в магазин, вышел из него удовлетворенным покупателем».^[169] Некоторые рекомендации этих авторов подходят и для агентств государственного сектора и напоминают о том, что говорилось в исходном сюжете, посвященном Управлению пожарной охраны города Феникс:

- **Нанимайте улыбчивых и учите их работать** – по утверждениям Спектора и Мак-Карти, качества, которые ищет в своих работниках *Nordstrom*, являются самыми естественными. Компания хочет, чтобы ее продавцы были *симпатичными*. Как сказал Брюс Нордстром: «Мы можем нанять симпатичных людей и научить их торговать, но мы не можем нанять опытных продавцов и научить их быть симпатичными».^[170]

- **Воспитывайте примером** – в книге рассказывается поучительная история о работнице, которую поразила незабываемая демонстрация стиля работы *Nordstrom*. В один прекрасный день она стала свидетельницей того, как Брюс Нордстром, проходивший через ее отдел, заметил на прилавке банку с газировкой. Не говоря ни слова, он взял эту банку, выбросил в урну и продолжил свой путь. Что поразило эту женщину больше всего, так это то, что Нордстром не стал спрашивать, кто поставил банку на прилавок и почему ее никто не убрал. Он сделал все сам, продемонстрировав суть стиля работы компании.

- **Наделяйте работников полномочиями действовать, как предпринимателей, для удовлетворения клиентов** – хотя некоторые считают, что термин «наделение полномочиями» превратился в клише, «в *Nordstrom* он наполнен реальным смыслом».^[171] На вопрос о том, не может ли работник злоупотребить предоставленным ему правом в безусловном порядке принимать товар, возвращаемый покупателем, Спектор дает простой и честный ответ: «Разумеется, может. Но для философии *Nordstrom* ключевое значение имеет стремление не наказывать многих за проступки немногих».^[172] Эта философия распространяется как на работников, так и на покупателей.

- **Отмечайте героические дела** – признание и демонстрация всем работникам замечательных поступков, связанных с обслуживанием покупателей, стали в *Nordstrom* культурной нормой. Когда работники компании становятся свидетелями достойного восхищения поведения своего коллеги,

они записывают случившуюся историю и сообщают о ней своему менеджеру. Такие действия работников, как и последующее всеобщее признание, не просто доставляют удовольствие отличившемуся сотруднику. Они распространяют по всей компании сигнал о том, что для продвижения по служебной лестнице необходимо предоставить клиентам наивысший уровень обслуживания.

2. Сделайте так, чтобы инфраструктура и системы агентства помогли, а не затрудняли предоставление обслуживания

Многие считают, что хорошо функционирующие системы имеют ключевое значение для обслуживания покупателей, и утверждают, что когда что-то идет не так, как надо, проблема, скорее всего, заключается в системе, а не в людях. Независимо от того, более ли важны системы, чем ориентированная на обслуживание клиентов культура, мы знаем, что они так же необходимы для удовлетворения покупателей, как и способность хорошо мотивированного работника обслуживать своих клиентов. Роль маркетолога (или маркетингового мировоззрения) заключается в том, чтобы почувствовать уровни удовлетворения покупателя и помочь указать точки контакта и процедуры, которые должны использоваться для потенциального улучшения.

Сингапурский аэропорт Чанжи регулярно получает награды за обслуживание пассажиров и уже в течение нескольких лет признается «Лучшим аэропортом мира» журналом «Conde' Nast Traveler Magazine», читателями «Daily Telegraph и Sunday Telegraph» и многими другими организациями.^[173] Возможно, эти результаты достигаются за счет видения Сингапурского аэропорта как лучшего в мире глобального центра авиаперевозок. А также, что более важно, за счет фокуса на предоставлении быстрого и бесконфликтного обслуживания, что многие пассажиры ценят больше всего. Как правило, прибывающим пассажирам требуется меньше 3 минут на то, чтобы пройти паспортный контроль, получить багаж и затем пройти таможенный досмотр. Убывающим пассажирам предоставляются те же самые удобства – благодаря использованию системного подхода. Последним примером внедрения технического усовершенствования (в 2004 г.) была установка нового программного обеспечения, позволившая облегчить процедуру проверки пассажиров, особенно в периоды пиковых нагрузок.^[174]

Одним из типов преступлений, все чаще совершаемых в Великобритании, является «подделка идентичности», что не только обходится стране ежегодно в \$1,3 млрд, но и требует от пострадавших затратить примерно 300 ч на восстановление всех своих записей и документов.^[175] Новые системы для обеспечения большей безопасности (а значит, и большего удовлетворения клиентов) стали внедряться с марта 2005 г. В этих системах используются так называемые биометрические электронные паспорта, гарантирующие более надежную идентификацию личности за счет комплектования каждого паспорта электронным чипом, содержащим цифровую запись изображения лица гражданина. Кроме того, все взрослые, впервые обращающиеся за получением нового паспорта, проходят процедуру индивидуального собеседования. План требует также создания базы данных о «потерянных, украденных и восстановленных» паспортах, которая будет предоставлять информацию о потерянных и украденных паспортах органам правопорядка и пограничным постам в разных странах мира. Считается, что эта улучшенная система поможет повысить международную безопасность и соблюсти правопорядок, а также облегчит пересечение границ гражданам Великобритании.^[176]

В качестве последнего примера изменения инфраструктуры для повышения удовлетворенности клиентов давайте рассмотрим использование в США телефона экстренной помощи (номер 911). Представьте разочарование персонала этой службы, когда номер 911 используется для сообщения о потерявшихся домашних животных, украденных велосипедах, рытвинах на дорогах, неисправных уличных фонарях, брошенных автомобилях или получения информации о нахождении какого-либо заключенного. Представьте также разочарование граждан, столкнувшихся с проблемами, но не знающих, куда еще и по какому телефону им можно обратиться. Несколько городов предлагают теперь альтернативный вариант в виде службы 311. Эта служба помогает адекватно реагировать на потребность населения в информации и направлять позвонивших в нужном направлении, что позволяет городскому правительству работать более эффективно».

3. Разрабатывайте или улучшайте системы управления отношениями с клиентами

После того как менеджеры в государственном секторе преодолевают терминологические барьеры, многие из них находят Системы управления отношениями с клиентами (CRM) полезными для повышения удовлетворенности клиентов. Системы CRM включают в себя специальное программное, а иногда и аппаратное обеспечение, которое позволяет организации осуществлять мониторинг действий клиента в режиме реального времени и получать подробную информацию о его поведении в прошлом. Архитектура системы CRM содержит также как операционные, так и аналитические компоненты и предусматривает сотрудничество с клиентом для получения информации о нем в различных контактных точках.

Например, в Квинсленде (Австралия) Департамент детской безопасности (Department of Child Safety) уверен в том, что его новая интегрированная система управления работой с клиентом поможет более эффективно отслеживать ситуации, связанные с осуждением несовершеннолетних и реализацией государственных программ поддержки трудных подростков. Раньше Департамент использовал факс для обмена информацией с органами правопорядка и судами, а затем полученные данные вручную вводились в компьютер. Теперь новая система позволяет правоохранительным учреждениям обмениваться данными о клиенте в электронном виде. В результате работники этих учреждений могут тратить больше времени на работу с детьми и помогать им быстрее интегрироваться в домашнюю обстановку.^[177]

Расходы правительства США на системы CRM, по оценкам *INPUT* – фирмы, занимающейся предоставлением информации о рынке государственного сектора, увеличились с \$230 млн в 2001 г. до \$520 млн, т. е. росли в среднем на 18 % в год. Этот рост во многом был обусловлен принятием в 1998 г. Закона о сокращении бумажного делопроизводства в государственных учреждениях, который требовал, чтобы агентства предоставляли электронные версии бумажного делопроизводства, включая документы о регистрации сделок с гражданами, например об оплате счетов. Очевидно, что эти расходы будут наибольшими у гражданских агентств, осуществляющих многочисленные взаимодействия с гражданами с использованием больших объемов информации – таких как Налоговое управление и служба социального обеспечения.^[178]

4. Ищите выгоды от тотального управления качеством

Система тотального управления качеством (TQM) была разработана в середине 1940-х гг. доктором Эдвардом Демингом, известным своими работами по использованию статистических данных для достижения качества с меньшими издержками. В основе этой теории лежит несколько концепций, включая одну, наиболее подходящую для нашей дискуссии об обслуживании клиента: *качество определяется покупателем и достигается посредством непрерывного усовершенствования*. Хотя японские машиностроительные компании одними из первых применили теории Деминга на практике, сам он привлек внимание многих американских фирм, а также немногочисленных государственных агентств в 1970-х и 1980-х гг. Об этом было написано в статье под заголовком «Качество приходит в мэрию», опубликованной в марте – апреле 1991 г. в «Harvard Business Review»:

Сенсербреннер, занимавший пост мэра Мэдисона в 1983–1989 гг., однажды побывал на презентации, организованной Демингом, которому в то время было 82 года. Аналогия, предложенная Демингом, поразила его соотечественников. Она представляла собой революционную (на тот момент) точку зрения. Согласно мнению Деминга, потенциально фатальной ошибкой, приведшей к сокращению доли американских компаний на рынке, была система «сделай и проверь», которая, применительно к поджариванию тостов, могла бы быть переименована в «у тебя подгорело – я соскоблю».^[179] Деминг исходил из того, что вместо исправления дефектов «ниже по течению» необходимо держать под контролем процессы, происходящие «выше по течению». А для этого организация должна была использовать проверенные методы улучшения качества – методы, начинающиеся с повышения удовлетворенности покупателей.

Вдохновленный Сенсербреннер начал экспериментировать. Его первой «остановкой» был городской гараж, а его первой целью – сокращение срока профилактического ремонта автомобилей. Он решил использовать метод Деминга. Прежде всего он собрал информацию от механиков, а также выяснил, как протекает процесс ремонта в целом. Ему стало ясно, что многие задержки происходят из-за отсутствия на складе нужных деталей. По словам начальника склада, проблема с запчастями была вызвана тем, что город закупал разные модели транспортных средств практически каждый год, в результате чего транспортный парк стал насчитывать 440 различных модификаций машин и автобусов. Сенсербреннер также узнал, что город предпочитал приобретать те транспортные средства, цена на которые в день

покупки наименьшая. Менеджер по закупкам запчастей согласился с механиками: сокращение номенклатуры необходимых запчастей упростило бы ремонт, но заявил, что центральная служба закупок не пойдет на этот шаг. Глава службы закупок указывал на ревизора, а ревизор – на прокурора. Здесь, в предполагаемом «конце пути», прокурор признал, что это, «разумеется», возможно и все, что необходимо делать, – это составлять более подробную спецификацию заранее. Фактически он признал, что они должны были делать это все время.

Как отмечал Сенсербрэннер: «Результатом проведенных преобразований стали сокращение среднего времени текущего ремонта с 9 дней до 3 и экономия \$7,15 на простое и ремонте на каждый \$1, инвестированный в проведение профилактического ремонта. Общая сумма средств, сэкономленных городом за год, составила около \$700 000».^[180]

Этот первый опыт еще раз убедил Сенсербрэннера в том, что источник проблем находится «выше, а не ниже по течению», – задержки в ремонте были обусловлены отношениями города с поставщиками, а не действиями механиков, которые не могли подолгу получить нужную запчасть. Сенсербрэннер убедился также в том, что стратегия качества Деминга заключалась не просто в принятии на вооружение новых лозунгов или новых систем учета. Она требовала командной работы, разрушения барьеров между подразделениями и вовлечения работников в выбор наименее затратных инструментов и материалов, необходимых для выполнения ее функций. Наконец, Сенсербрэннер понял, что работникам нравится, когда начальство прислушивается к их мнению, а не просто раздает указания.

5. Наблюдайте и отслеживайте уровни ожидания и удовлетворенности клиентов

Одна из самых важных ролей маркетинга в повышении удовлетворенности покупателей – это предоставить исходную информацию и давать сигналы обратной связи. Маркетолог, находящийся близко к своим покупателям, может высказать свое мнение об их ожиданиях, предпочтениях и потребностях тем сотрудникам, кто разрабатывает программы и системы, измеряет и учитывает удовлетворенность (или неудовлетворенность) результатами и затем дает рекомендации о том, на каких вопросах следует сконцентрировать усилия и какие стратегии требуют доработки.

Одним из главных инструментов, используемых организациями государственного сектора для измерения удовлетворенности клиентов, являются периодические обследования. Используя результаты этих обследований, менеджеры получают представление о том, как граждане оценивают и воспринимают предоставляемые услуги.

Однако канадский Институт обслуживания, ориентированного на граждан, подчеркивает, что, хотя эти измерения и оценки крайне важны, всё же они наиболее эффективны тогда, когда полученные результаты могут сравниваться с какими-то контрольными показателями (так называемый процесс бенчмаркинга). Институт предлагает использовать несколько таких контрольных показателей: ожидания, цели, прошлые результаты, отраслевые стандарты или эффективность работы родственных организаций.^[181]

Одним из примеров использования бенчмаркинга является Индекс удовлетворенности американских покупателей (ACSI), отслеживающий тенденции удовлетворенности покупателей и предоставляющий результаты для компаний, отраслевых торговых ассоциаций и государственных агентств. Он рассчитывается Мичиганским университетом совместно с Американским обществом качества и *CFI Group* – международной консалтинговой фирмой. *ForeSee Results* спонсирует измерения в области электронной коммерции, электронного бизнеса и электронного управления. После того, как ACSI в 1999 г. был утвержден федеральным правительством в качестве стандартной метрики для измерения удовлетворенности граждан, свыше 60 государственных агентств стали использовать этот индекс для измерения удовлетворенности граждан более чем 100 услугами и программами.^[182]

Другой мерой, с которой может сопоставляться показатель удовлетворенности (эффективности), является воспринимаемая потребность, или уровень озабоченности социальными вопросами. В своей книге «How to Make Local Governance Work» («Как заставить работать местную власть») Нед Роберто, профессор международного маркетинга из Азиатского института менеджмента, предлагает убедительную модель для определения приоритетности забот и потребностей населения. Он «выходит» за рамки традиционной идентификации и ранжирования забот и проблем граждан, связанных с текущими и потенциальными услугами государства. Профессор Роберто рассматривает процесс в двух измерениях – как он сам признает: «Совсем не обязательно, что только потому, что проблема рассматривается как наиболее серьезная, она получит наивысший приоритет у граждан».^[183]

Для пояснения своей точки зрения он рассказывает об исследовании, проведенном по заказу властей филиппинского города Кагайан Де Оро. В первой группе вопросов граждан просили оценить проблемы из предлагавшегося списка по 4-балльной шкале с учетом их предполагаемой важности для города. Следующая группа вопросов посвящалась оценке того, насколько активно, по мнению граждан, власти занимаются решением этих проблем. Результаты опроса представлены в табл. 8.1.

Как показывают данные опроса, проблемы, квалифицированные населением как наиболее серьезные (борьба с преступностью, борьба с общественными пороками, отсутствие дешевого жилья), не получили наивысшего приоритета в деятельности властей – что видно из данных в 3-м столбце табл. 8.1. В то же время наивысший приоритет получила проблема сбора мусора, поскольку 35 % жителей города признали ее очень серьезной и более половины (53 %) жителей заявили, что власти ничего не делают для ее решения.

Таблица 8.1. Как жители города Кагайан Де Оро оценивают приоритетность городских проблем и усилия властей по их решению (число респондентов = 200)

Проблема	Очень серьезная проблема для города	Городские власти ничего не делают для решения этой проблемы	Индекс приоритетно $3 = 1 \times 2/10$
	1	2	3
Борьба с преступностью	49%	30%	14,7
Борьба с общественными пороками	46%	18%	8,3
Отсутствие дешевого жилья	43%	29%	12,5
Уборка мусора	35%	53%	18,6
Защита города от наводнений	32%	48%	15,4
Снабжение питьевой водой	30%	31%	9,3
Наличие мест и качество лечения в больницах	29%	15%	4,3
Защита от пожаров	26%	11%	2,9

Источник: *How to Make Governance Work*, Dr. Ned Roberto, Asian Institute of Management (2002), p. 48.

Резюме

За счет улучшения обслуживания и повышения удовлетворенности клиентов ваше агентство может получить разнообразные выгоды, в том числе в виде более высоких доходов, дополнительной поддержки будущих запросов на увеличение финансирования, повышения операционной эффективности и улучшения результатов работы. Основными методами поддержки этого процесса являются: стимулирование персонала к улучшению обслуживания; создание инфраструктуры и систем, помогающих (а не мешающих) обслуживать клиентов; разработка Систем управления отношениями с клиентом (CRM) и использование принципов Тотального управления качеством (TQM).

В начале этой главы вы узнали о нескольких проблемах, часто возникающих в государственном секторе при смещении фокуса усилий на повышение удовлетворенности клиентов. Ниже перечислим инструменты для решения этих проблем, с которыми вы можете столкнуться в будущем.

- Если вы управляете «только» городским агентством по выдаче разрешений на строительство, то применение принципов TQM, основанных на учете сигналов обратной связи и предпочтений клиентов, может повысить вероятность того, что посетители вашего агентства будут с первого раза правильно и четко заполнять бланки подаваемых заявлений. Это сэкономит вам нервы и время и улучшит результаты работы. Кто-то может даже предположить, что настанет день, когда зарплата работников такого агентства будет зависеть от числа выданных разрешений, и чем больше разрешений выдаст агентство, тем больше денег оно заработает.

- Если вы, подобно упоминавшемуся нами водителю автобуса, сомневаетесь в ценности такого же любезного обхождения с пассажирами, какое демонстрируют продавцы в магазинах, мы надеемся, что вас вдохновит повседневная практика работы в *Nordstrom*, и вполне возможно, что «обрадованный» вами пассажир пошлет в ваше агентство письмо с благодарностью. В результате вы можете оказаться героем следующего информационного бюллетеня агентства или даже получить возможность работать на том направлении, о котором всегда мечтали.

- Если вы не видите выгод от того, чтобы позволять клиентам «идти своим путем», то мы напомним вам о школах, которые могут оказаться закрытыми по причине сокращения в них контингента учащихся.

- Если вы считаете, что для вас ничем не может быть полезна практика *Nordstrom*, дающая продавцам право в безусловном порядке принимать возвращаемый покупателями товар, то мы надеемся, что вы перечитаете историю о пожарных из города Феникс, которые «просто делают это», потому что знают – на выборах и референдумах голосуют не здания, а люди.

- Если вы не можете представить, как *Amazon.com* собирает данные о покупателе и приобретенных им книгах, воспользуйтесь системой CRM или соответствующим программным обеспечением.

- Если вы не верите в то, что государственные агентства испытывают конкуренцию, спросите директора городской библиотеки или начальника службы перевозок, что «заставляет их просыпаться по ночам». Для директора библиотеки это может оказаться база данных *Google*, а для начальника службы перевозок – *Prius* фирмы *Toyota*.

- А если вы не понимаете, зачем «весь этот шум» по поводу соответствия ожиданиям, когда ожидания относительно качества государственных услуг так невысоки, то теперь, как мы надеемся, вы согласитесь обратиться к позитивной части этого уравнения. Из ее рассмотрения следует, что вам не потребуются больших усилий, чтобы превзойти эти ожидания, но, делая это, вы предоставите своему агентству возможность для создания лояльности у клиентов и позитивной молвы, получения финансирования, увеличения доходов и обретения статуса высокоуважаемого государственного агентства.

9. Оказание позитивного влияния на общественное поведение: социальный маркетинг

«В 1970-х гг. мы занимали первое место в мире по сердечно-сосудистым заболеваниям. В то время хорошая жизнь ассоциировалась с отсутствием необходимости много двигаться. Каждый считал для себя возможным курить и потреблять жирную пищу. Многие финны говорили, что овощи больше подходят кроликам, а не настоящим мужчинам, и поэтому просто не ели овощей. Наиболее распространенными продуктами питания были хлеб с маслом, жирное молоко и жирное мясо. Главной нашей инновацией стала массированная интервенция на уровне местного сообщества. Мы пытались изменить поведение целых жилых районов. Мы измеряли содержание холестерина в крови у каждого местного жителя в округе, а затем возвращались к ним через два месяца. Мы не рассказывали людям, как снизить содержание холестерина: они знали это сами. Им требовалось не обучение, им требовалась мотивация. Они должны были делать это для самих себя». ^[184]

Пекка Пуска,

директор Национального института общественного здоровья

Хельсинки, Финляндия *The Guardian*, суббота, 15 января 2005

Эта глава посвящена особой маркетинговой дисциплине, получившей в начале 1970-х гг. название «Социальный маркетинг». Сегодня этот термин используется применительно к усилиям, направленным на оказание влияния на те типы поведения, которые способны улучшить здоровье, предотвратить травмы, защитить природу и внести вклад в улучшение жизни местных сообществ. Так как эта дисциплина является действительно новой, то тем, кто занимается разработкой и внедрением таких программ, приходится сталкиваться со многими проблемами.

- Теория социального маркетинга поощряет нас нацеливаться на тех людей, которые больше других открыты для изменений. Я, как администратор программы, не могу рассчитывать на то, что такие люди обратятся ко мне. В услугах программы в наибольшей степени нуждаются люди, подобные виденному мною вчера в местной клинике тучному клиенту, который отказывался заниматься физическими упражнениями.

- Что мне говорить людям, которые заявляют, что это не наше дело, – напоминать им о необходимости пристегиваться ремнями безопасности или пользоваться презервативами? Они спрашивают: «А что дальше? Не скажете ли вы мне завтра, что я не имею права курить у себя дома?»

- У нас нет средств, необходимых для борьбы с табачными компаниями, производителями спиртного или рекламой не слишком полезных для здоровья продуктов. Мы не похожи на *Pepsi*, конкурирующую с *Coke*. Мы больше похожи на Давида, идущего на бой с Голиафом!

- Некоторые из таких кампаний, например *Click It or Ticket*, которые люди называют социальным маркетингом, действуют по принципу закона. Но имеет ли социальный маркетинг что-нибудь общее с принятием закона? Если имеет, то что и когда?

Исходный сюжет: как Финляндия двигалась «от жира к здоровью»

В январе 2005 г. в «*The Guardian*» появилась статья Яна Сампле со следующим заголовком и текстом: «**От жира к здоровью: как проделала этот путь Финляндия.** Тридцать лет тому назад финны были одной из самых нездоровых наций в мире... Теперь же уровень здоровья населения Финляндии служит образцом для многих других стран».^[185] Разгадка секрета здоровья финнов содержится в приведенном ниже кратком изложении этой статьи, из которого видно, что правительство страны с пониманием применяло инструменты социального маркетинга, используя их с максимально возможной широтой и глубиной.

Проблемы

То, что Финляндия оказалась мировым лидером по кардиологическим заболеваниям, заставило ее правительство предпринять активные усилия для резкого улучшения здоровья населения.

Культурные изменения в начале 1970-х гг. происходили повсеместно, но историческая традиция в стране подразумевала, что оплата труда крестьян была тем выше, чем было выше содержание жиров в производимых ими мясных и молочных продуктах; более половины мужчин среднего возраста курили, а пивные были настолько популярны, что казалось, будто финны мало чем занимаются кроме потребления пива; дети, набиравшие избыточный вес, бросали занятия спортом; а многие из тех людей, которые пытались повысить двигательную активность, быстро отказывались от своих намерений из-за нехватки времени и частых и продолжительных морозов.

Но Финляндия и на этот раз успешно поддержала свою репутацию страны-новатора.

Стратегии

Для проведения необходимых преобразований были внесены изменения в законодательство. Была запрещена реклама табачных изделий.

Крестьян стали стимулировать к производству продукции с высоким содержанием белков, а не жиров, и к выращиванию фруктов, способных вызревать в местном климате. Произошли изменения внутренней политики во многих областях: в частности, на владельцев домов возложили ответственность за очистку от снега и льда тротуаров перед их домами.

Денежные потоки стали перенаправляться из Хельсинки в регионы с одновременным возложением на местные власти ответственности за повышение двигательной активности населения. Те виды активного отдыха, которые были наиболее привлекательны для населения, получили наивысший приоритет, в результате чего в стране появились новые бассейны, игровые площадки, оборудованные дорожки для велосипедистов и любителей пешеходных прогулок, трассы для лыжников. Особое внимание уделялось тем видам активного отдыха, которыми можно было заниматься бесплатно или благодаря субсидиям государства за небольшую плату, чтобы никто не оказался исключенным из программы оздоровления нации.

Делались также *попытки необычных персональных контактов с людьми.* Например, в городах, мужское население которых охотно посещало пивные, инициативные группы встречались с завсегдатаями этих заведений и выясняли у них, какие виды активного отдыха могли бы их заинтересовать. В результате в одном регионе около 2000 мужчин получили возможность взять напрокат велосипеда, купить льготные абонементы в бассейн, заняться игровыми видами спорта или регулярно кататься на лыжах.^[186]

Произошло очевидное и преднамеренное смещение акцента со спорта высоких достижений на занятие физической культурой с целью укрепления здоровья. Например, для мотивирования к участию в спортивных мероприятиях молодых людей, которые раньше никогда не занимались спортом, предлагались схемы, не предусматривавшие подсчета голов, очков и секунд.^[187]

Людей убеждали включать элементы повышенной двигательной активности в повседневную жизнь. Проводились кампании, направленные на поощрение тех людей, которые добирались на работу пешком или на велосипеде. Одновременно с подобными призывами осуществлялись изменения в городской инфраструктуре: создавались велосипедные и пешеходные дорожки, выделялись средства на их регулярный ремонт и освещение в вечернее время.

Пропаганда в частном секторе помогла преодолеть невнимание бизнеса к занятиям населения физкультурой и спортом. В частности, государство убедило некоторые фирмы выпускать специальную обувь со съемными шипами для тех пожилых людей, которые хотели бы гулять в любую погоду, но боялись ходить по скользким тротуарам и дорожкам. Теперь во многих городах пенсионеры могут бесплатно получить такие шипы и прикрепить их к обуви.

Осуществлялась пропагандистская кампания среди медицинских работников, в ходе которой государство убеждало врачей предписывать своим пациентам заниматься физическими упражнениями, рассчитывая на то, что скоро эта практика станет такой же привычной, как практика выписывания лекарств. Данная инициатива получила название «Проект предписания физической активности». Она основывалась на данных о том, что 80 % финнов считали врачей надежными источниками информации о мерах по улучшению здоровья.^[188]

Было налажено партнерство между агентствами государственного сектора. Власти одного городка решили позаботиться о пожилых людях, вынужденных проводить много времени в помещениях, в особенности зимой, когда на улице рано темнеет, а тротуары становятся скользкими и опасными

для прогулок. Чтобы облегчить пенсионерам занятия физической культурой, власти убедили автобусные компании открыть новые остановки перед домами престарелых, чтобы пожилые люди без проблем могли добираться до бассейнов, где с ними проводились занятия аквааэробикой. При этом оплату проезда пенсионеров в автобусах брали на себя бассейны!

Вознаграждение усилий

Сработали ли эти меры?

По данным властей, число мужчин, умирающих от сердечно-сосудистых заболеваний, сократилось не менее чем на 65 %; показатель смертности от рака легких снизился приблизительно на ту же величину. Физическая активность населения возросла, вследствие чего ожидаемое увеличение средней продолжительности жизни составило 7 лет для мужчин и 6 лет – для женщин.

Оказалось, что «Финляндия находится в центре внимания Министерств здравоохранения многих стран мира, активно пытающихся выяснить, что же помогло финнам добиться таких успехов».^[189]

Социальный маркетинг в государственном секторе

Социальный маркетинг – это использование принципов и методов маркетинга для оказания такого влияния на целевую аудиторию, которое бы убедило ее добровольно принять, отвергнуть, модифицировать или прекратить определенное *поведение* в интересах отдельных людей, групп или общества в целом.^[190] Цель социального маркетинга – повышение качества жизни.

Поведение людей всегда находится в фокусе социального маркетинга. Именно этот фокус и следование конкретным целям отличают социальный маркетинг от воспитания. Преподаватель обычно может «идти отдыхать», если видит, что его целевая аудитория приобрела требуемые навыки или усвоила новую информацию. В отличие от него, деятель социального маркетинга не может прекращать своих усилий до тех пор, пока не поймет, что аудитория действительно осуществляет требуемое поведение, – причем делает это постоянно. Именно такое регулярное изменение поведения людей (к лучшему) отличает социальный маркетинг от социальной рекламы. Реклама может быть одной из коммуникационных стратегий, транслирующих послания целевой аудитории, но довольно редко она может не только ознакомить с информацией и вызвать интерес, но и заставить людей действовать. Для этого понадобятся другие инструменты, в том числе и входящие в уже знакомый вам набор «4Р».

В сфере *охраны здоровья* социальный маркетинг применяется в целях сокращения потребления табака, повышения физической активности, улучшения питания, снижения риска паралича, предотвращения инфаркта, ограничения распространения СПИДа, помощи больным диабетом, предотвращения распространения заразных болезней, недопущения повторного использования шприцов наркоманами, предотвращения родовых травм, своевременного выявления случаев развития рака молочной железы и рака толстой кишки, предотвращения беременностей у девочек-подростков и воздействия на прочие медицинские проблемы, изменяя индивидуальное поведение людей.

Он используется также для *предотвращения травм*, например для разрешения таких проблем, как вождение машины в пьяном виде, несчастные случаи на воде, насилие в быту, изнасилования, предотвращение пожаров, готовность к действиям в аварийных ситуациях, надежное хранение огнестрельного оружия, использование шлемов мотоциклистами, безопасность пешеходов, использование ремней безопасности, предотвращение самоубийств, производственные травмы, потеря слуха и правильное использование автомобильных сидений для маленьких детей.

Крайне важно при оказании воздействия на граждан *обеспечивать охрану окружающей среды*, делая акцент на таком поведении, которое улучшает качество воды и воздуха, защищает водные источники, флору, фауну и невозобновляемые ресурсы.

Социальный маркетинг может использоваться для *развития общества*, помогая убеждать людей записываться в волонтеры, быть наставниками молодежи, ходить в школу, читать книги детям, сдавать кровь, ухаживать за бездомными животными, брать в семью приемных детей, ходить на выборы, участвовать на общественных началах в поддержании правопорядка в микрорайоне или записываться в потенциальные доноры человеческих органов.

Кто занимается социальным маркетингом?

Большинство действий социального маркетинга спонсируется государственными агентствами – федеральными, такими как Центр контроля и предотвращения заболеваний (*CDC*), Министерство здравоохранения, Министерство социального обслуживания, Агентство по защите окружающей среды, Национальное управление безопасности дорожного движения, Департамент живой природы и рыбных запасов, и местными – такими как компании по предоставлению коммунальных услуг, пожарные службы, школы, парки и поликлиники. В осуществлении социального маркетинга участвуют также некоммерческие организации и фонды, которые чаще всего рекламируют типы поведения, связанные с миссией их агентства, как это делает Американское общество по борьбе с раком, призывая людей старше 50 проходить осмотр прямой кишки, или Общество сохранения природы, организовывая мероприятия в защиту диких животных. Наконец, социальным маркетингом занимаются некоторые корпорации, например компании автострахования, призывающие водителей не пользоваться мобильными телефонами во время езды, и магазины садово-огородного инвентаря, организующие семинары по проблеме экономии воды.

Почему им так трудно заниматься?

По разным причинам этот вид маркетинговой деятельности наиболее труден. Ведь, вероятно, вам придется просить людей:

- отказывать себе в удовольствии (меньше плескаться под душем);
- создавать себе неудобства (пристегиваться ремнями безопасности);
- лишать себя приятного зрелища (позволить газону выгореть на солнце);
- отказываться от привычных удобств (ездить на работу на автобусе);
- сопротивляться давлению сверстников (не начинать курить);
- подвергаться стеснительной процедуре (пройти осмотр прямой кишки);
- тратить больше времени (приходить в поликлинику за чистыми шприцами);
- тратить больше денег (иметь запас необходимых вещей и предметов на случай непредвиденных обстоятельств);
- выслушивать неприятные известия (проходить анализ на СПИД);
- вырабатывать новые привычки (ходить в бакалейный магазин);
- отказаться от старых привычек (не заполнять доверху топливный бак);
- отказаться от комфортного образа жизни (здать терморегулятором более низкую температуру в доме);
- не рисковать (забрать ключи от автомобиля у вашего друга, который выпил лишнего);
- приобрести новые навыки (приготовление компоста из пищевых отходов);
- напрягать свою память (помнить о возможности повторного использования пластиковых мешков).

Реальная проблема и отличительная особенность социального маркетинга заключаются в том, что вы не всегда можете что-то дать, показать или пообещать вашему клиенту взамен, особенно в ближайшей перспективе. Попробуйте убедить человека, что в результате своих действий (жертв) он сможет иметь в будущем, например, более надежные источники водоснабжения или более здоровое поголовье рыбных ресурсов.

Далее в этой главе излагаются двенадцать принципов, которые, как установили деятели социального маркетинга, могут немного облегчить решение этой трудной задачи и помочь вам добиться успеха.

Принцип № 1: воспользуйтесь преимуществом знания прошлых и нынешних успешных кампаний

Частные фирмы могут располагать большими средствами, но у вас есть то, чего нет у них. Вы можете изучать и частично копировать кампании, на разработку которых затратили время и средства другие государственные агентства. Маркетинговый директор *Pepsi* не может поинтересоваться у коллеги из *Coke*, был ли удачным его новый рекламный ролик, и если да, то попросить одолжить его на время. У вас же подобная возможность имеется.

Начинайте процесс планирования кампании социального маркетинга с поиска примеров подобных усилий агентств государственного сектора по всей стране или даже по всему миру. Для разработчика плана – это один из самых перспективных способов расходования рабочего времени. Вы можете обеспечить себе значительные выгоды: познакомиться с успехами и провалами других агентств, получить

доступ к результатам исследований, выполненных при подготовке прошлых кампаний, открыть для себя неизвестные инновационные и низкзатратные стратегии, а также найти идеи для творческой реализации и материалы, которые могут пригодиться вам в вашей кампании.

Те, кто заняты в государственном здравоохранении, располагают отличным инструментом для поиска великолепно работающих идей: они имеют доступ к Системе наблюдения за поведенческими факторами риска. Эта система, разработанная Центром контроля и предотвращения заболеваний (CDC), содержит данные общенационального исследования более чем 20 типами поведения взрослых людей, потенциально вредными для их здоровья (например, курения табака). Поэтому штат, собирающийся провести кампанию в поддержку отказа от курения, может найти штаты с наименьшим числом курящих, установить контакт с их администрациями и выяснить, какие стратегии привели к успеху. Они могут затем проверить материалы, применявшиеся другими штатами, на целевых аудиториях в своем штате и внести в них необходимые изменения с учетом местных географических особенностей.^[191]

Взгляните на два постера на рис. 9.1, созданных для двух кампаний по улучшению качества воды. Постер слева был создан *Puget Sound Action Team* в штате Вашингтон в 2003 г. В 2004 г. власти штата Мичиган и *Southeast Michigan Partners for Clean Water* использовали их творческую концепцию для создания собственной версии постера, показанной справа.



Рис. 9.1. Штат Мичиган заимствовал творческую концепцию постера из кампании, проводившейся в штате Вашингтон, чтобы повлиять на поведение предприятий, загрязняющих водные источники, и сохранить чистыми реки и озера

Принцип № 2: начинайте с целевых рынков, наиболее готовых к действию

Работа специалиста по социальному маркетингу заключается в том, чтобы убедить некоторое количество людей осуществить желательное поведение или отказаться от нежелательного. Отсюда следует, что усилия и ресурсы должны направляться на тех людей, которые с наибольшей вероятностью сделают покупку (так называемый «низко висящий плод»). Для описания тех, кто наиболее готов к совершению желательных действий, деятели социального маркетинга используют модель Этапов изменения, которую разработали Прохазка и Ди Клементе в начале 1980-х гг. и которая проверялась и уточнялась многими другими исследователями в последние два десятилетия.^[192] Исходная 5-этапная модель была сведена Аланом Андреасеном к 4-этапной.^[193]

• **Предшествие размышлению** – люди не имеют намерения изменить свое поведение и обычно даже отрицают наличие проблемы.

- **Размышление** – люди начинают задумываться об изменении, так как что-то может натолкнуть их на мысль о том, что у них появилась проблема или что им требуется вести себя по-другому.
- **Подготовка/Действие** – люди решают что-то предпринять и начинают готовиться к действию; некоторые впервые решаются вести себя по-новому или некоторое время демонстрируют определенное поведение; но это еще не привычка, так как прошло еще совсем немного времени.
- **Сохранение** – люди регулярно демонстрируют желательное поведение, хотя иногда борются с «рецидивами прошлого» и получают выгоды от напоминания и признания.

Хотя деятель социального маркетинга должен работать с каждым сегментом, вы почти всегда получите наибольший отклик (число людей, усвоивших желательное поведение), если нацелились на них на этапах Размышления и Подготовки/Действия. Тех, кто занят размышлениями, не надо убеждать в том, что они должны убирать экскременты своих собак. Им просто нужна помощь (например, мешочек для сбора экскрементов в парке). Те, кто достигли этапа Подготовки/действия, с наибольшей вероятностью преодолеют барьеры на пути к изменению. Они просто нуждаются в напоминании, подкрепляющем возможность получения обещанных выгод, и в стимулировании к достижению желательных уровней изменения.

Теперь, если вы занимаетесь программой повышения физической активности населения, возможно, вам имеет смысл попытаться убедить людей, занимающихся спортом 2 раза в неделю, заниматься 5 раз, а врачу-диетологу местной поликлиники, возможно, следует уделять больше времени тучным клиентам, у которых недавно был обнаружен диабет.

Принцип № 3: продвигайте простые, выполнимые типы поведения – по одному

В мире, перегруженном информацией и рекламой, у вас нередко имеется всего несколько мгновений для того, чтобы обратиться к членам своей аудитории прежде, чем они повесят трубку, покинут комнату, перевернут страницу, щелкнут по клавише мыши или переключатся на другой канал. Простое, ясное, ориентированное на действие послание с наибольшей вероятностью повлияет на ваш целевой рынок. Помните, что если вы нацеливаетесь на тех, кто больше всех готов к переменам (принцип № 2), то вам не придется тратить много времени, денег и сил на то, чтобы убедить их совершить какое-то действие. Эти люди просто ждут ваших инструкций.

Даже если вы хотите, чтобы они усвоили 25 типов поведения, вам лучше всего представлять каждый из них по одному.

Хотя выбросы в атмосферу газов, вызывающих парниковый эффект, происходят в результате различных видов деятельности человека, одно частное решение этой проблемы представляется простым и выполнимым. Проект *Turn It Off* («Выключи») финансировался Министерством экологии Канады и разрабатывался им совместно с *McKenzie-Mohr Associates* и Департаментами природных ресурсов и окружающей среды. Желательного поведения, предусматривавшего выключение двигателя машины при остановках более чем на 10 секунд, первоначально предполагалось добиться от водителей, ожидавших своих детей после окончания занятий, или соседей, участвующих в программе совместного использования автомобилей при поездках на работу. Знаки с надписью *Turn It Off* были установлены таким образом, чтобы их было хорошо видно с обеих сторон дороги. Водителей просили «выключать двигатель», и тем, кто обещал это делать, выдавали стикер для крепления на лобовом стекле с надписью: «Чтобы воздух был чистым, я выключаю двигатель, когда останавливаюсь». Сочетание воздействия знаков и получения обязательств от водителей сократило число случаев холостой работы двигателей на 32 %, а времени холостой работы – на 73 % по сравнению с контрольной группой (рис. 9.2).^[194]



Рис. 9.2. Послание водителям, использовавшееся в Канаде для сокращения выброса газов, вызывающих парниковый эффект

Принцип № 4: выявите и удалите препятствия изменению поведения

Список опасений и реальных причин, по которым члены вашей целевой аудитории не могут или не хотят осуществлять желательное для вас поведение, должен рассматриваться как подарок. Ведь когда он у вас есть, вы с большей вероятностью знаете, что им говорить, что для них делать и что им давать, чтобы заставить их перейти от этапа размышления к этапу подготовки к действию, а затем от этапа действия к этапу сохранения поведения.

Те члены целевой аудитории, которые находятся на этапе размышления, по определению, рассматривают это поведение, но что-то удерживает их от следующего шага. Это может быть ощущение отсутствия каких-то навыков (навыков создания условий для жизни компостных червей), опасение по поводу недостаточности своих сил (способности отказаться от курения) или нежелание причинять себе неудобства (сдавать отработанное машинное масло в приемный пункт). Для тех, кто уже достиг этапа действия, причины, по которым поведение не осуществляется регулярно, могут быть самыми разными: от элементарной забывчивости (чистить зубы перед сном) до представления о том, что желаемый уровень поведения представляется «чрезмерным» (съедать каждый день от 5 до 9 разных фруктов и овощей) или даже «смешным» (рекомендация ветеринара ежедневно чистить зубы своей кошке).

Определить эти барьеры может быть очень просто. Например, может оказаться достаточно задать своей целевой аудитории следующие вопросы: по каким причинам вы не делали этого в прошлом? что вы предпочитаете делать вместо этого? что может помешать вам делать это в будущем?

Консультант местной поликлиники, убеждающий пациентов чаще садиться за обеденный стол всей семьей в целях улучшения режима питания и укрепления семейных уз, может услышать следующие возражения: «У нас у всех разные расписания работы и учебы; у нас разные гастрономические вкусы; я не умею толком готовить; это требует дополнительных расходов; я работаю весь день, а когда прихожу домой, то обнаруживаю, что холодильник пуст, поэтому мы все ходим в рестораны фаст-фуд».

С другой стороны, водопроводная компания, желающая, чтобы жители города принимали душ не более 5 минут, может выявить только одну серьезную причину, на которую она может быстро отреагировать адекватным образом (рис. 9.3).

Принцип № 5: обеспечьте реальные выгоды в настоящем

Выгоды – это то, что вашей целевой аудитории хочется или требуется получить, и одновременно то, что рекламируемое вами поведение может ей предоставить. Теоретически здесь все выглядит просто, но осуществить это на практике намного сложнее.



Рис. 9.3. Эти песочные часы могут быть установлены в ванной в ответ на заявления граждан, что они хотели бы помочь в деле экономии воды, но не знают, как ограничить время приема душа 5 минутами

Прежде всего надо понять *реальные выгоды*, которых ищет аудитория. Билл Смит из Академии развития образования (штат Вашингтон) утверждает, что эти выгоды не всегда могут быть очевидными и что их определение – одна из главных проблем при исследовании потребителей. Например: «Весь мир считает здоровье благом. Однако здоровье, определяемое с точки зрения общественного здравоохранения, на деле не столь же важно для потребителей, как они утверждают, даже для их верхнего эшелона. Люди заботятся главным образом о том, чтобы хорошо выглядеть (иметь подтянутую фигуру). Здоровье часто оказывается синонимом сексуальности, молодости и свежести. Вот почему так активизируется реклама занятий аэробикой накануне пляжного сезона. В теплое время года количество болезней не увеличивается, увеличивается лишь возможность показать свое тело в более привлекательном виде».^[195]

Далее вам необходимо сосредоточиться на ближайших выгодах, которые можно будет получить сразу же после осуществления желательного для вас поведения. По мнению Майкла Ротшильда из Университета Висконсина, это надо делать потому, что «вознаграждения в будущем стоят меньше».^[196] Он рассуждает также о «тирании незначительных решений», в условиях которой «люди стремятся выбирать то, что кажется для них наилучшим в краткосрочной перспективе, и игнорируют долгосрочные последствия такого выбора».^[197] Чтобы добиться успеха, он советует маркетологам *приблизить будущую ценность к настоящему*.

Этот принцип был реализован в проекте Департамента транспорта штата Висконсин (в «лице» Бюро по безопасности движения) и Национального управления по безопасности движения. Ротшильд выполнял для этого проекта основные исследования. Цель программы заключалась в сокращении числа холостых мужчин в возрасте 21–34 лет из сельской местности, садящихся нетрезвыми за руль поздно вечером после посещения баров и пивных. Ключевая идея была получена тогда, когда эти мужчины заявили разработчикам программы, что если власти хотят доставлять их домой из бара, то они должны обеспечить и их доставку в бар. Новая услуга, получившая название «Road Crew» («Дорожная команда»), организует доставку людей из дома до бара и обратно, а также предоставляет такие немедленные выгоды, как возможность выплядеть «круто», садясь в лимузин, и удовольствие от поездки с такими же «подгулявшими» мужчинами из других заведений. Одновременно услуга позволяет устранить многие издержки, например необходимость оставлять машину возле бара до завтрашнего утра или поездку на машине домой в нетрезвом виде.

Слоган кампании «Road Crew, Beats Driving» («Дорожная команда доставит тебя домой») и реклама подчеркивали немедленные выгоды от новой услуги (рис. 9.4).

Первые результаты указывали на то, что кампания убедила целевую аудиторию, так как с 1 июля 2002 г. по 30 июня 2003 г. удалось осуществить развозку 20 000 нетрезвых водителей. Этот результат, по оценкам специалистов, позволил избежать примерно 15 серьезных аварий, связанных с вождением машин в нетрезвом виде, т. е. снизить общее количество таких происшествий на 17 %. Дальнейшие расчеты указывали также на то, что программа дает хорошую отдачу от инвестиций. Затраты на предотвращение аварий составили \$15 300, а средние убытки от аварий, происходящих в Висконсине

по вине пьяных водителей, оцениваются в \$56 000.^[198] С середины 2003 г. программы продолжали развиваться как самостоятельные инициативы без использования государственных средств. (Дополнительную информацию см. на www.roadcrewonline.org)



Рис. 9.4. На этой рекламе демонстрируются выгоды услуги «Road Crew», позволяющей сократить число нетрезвых водителей, которые самостоятельно добираются домой на своих машинах

Принцип № 6: демонстрируйте издержки альтернативных вариантов поведения

Теперь мы переключим внимание на другую сторону уравнения и попытаемся выявить конкурирующие варианты поведения и те издержки, которые может ассоциировать с ними ваш целевой рынок.

Конкуренция в социальном маркетинге проявляется в виде поведения, которое ваша целевая аудитория предпочла бы осуществлять, может предпочесть или уже осуществляет в данный момент вместо того поведения, которое было бы для вас наиболее желательным. И эта конкуренция может быть очень жесткой. Для программы повышения физической активности это может быть работа в обеденное время; для чистки зубов – просмотр телепередач; для перевозки ребенка на специально оборудованном сиденье – перевозка ребенка у себя на коленях; для использования натуральных удобрений – стремление иметь зеленую лужайку без сорняков любой ценой; для сдачи крови – желание пойти после работы домой, чтобы провести время с семьей.

После выявления конкурирующих типов поведения необходимо определить, какие издержки ассоциируются у вашего целевого рынка с «покупкой» не наиболее желательного для вас, а конкурирующего поведения. Это могут быть прямые издержки, ассоциируемые с поведением (например, заболевание раком вследствие курения), или выгоды, упущенные в результате отказа от вашего предложения (например, возможность похудеть благодаря занятиям физкультурой).

Этот 6-й принцип заставляет вас искать и демонстрировать серьезные издержки, которые придется нести целевой аудитории, если она отдаст предпочтение конкурирующему поведению. Рассмотрим, к примеру, издержки, перечисленные на рис. 9.5. Они, по мнению Управления здравоохранения округа Снохомиш, штат Вашингтон, возникают при курении родителей в присутствии детей дома или в автомобиле.

Эти специфические издержки выбирались для демонстрации тогда, когда родители указывали, что они знали о возможном вреде, причиняемом детям, но были «потрясены» статистическими данными, опубликованными медицинскими ассоциациями. Повторное обследование 500 семей через полгода после начала кампании показало, что среди тех, кто знал о ее проведении, 21 % куривших в автомобиле и 17 % куривших дома отказались от курения в присутствии детей.^[199]

Пожалуйста, не курите дома и в машине

В США более 6000 детей ежегодно умирают от болезней, развившихся из-за пассивного курения. По данным медиков, пассивное курение увеличивает риск возникновения у детей следующих болезней.

- Ушных инфекций — на 19%.
- Нарушения работы органов слуха — на 38%.
- Астмы — на 43%.
- Бронхитов — на 46%.
- Тонзиллитов — на 60%–100%.
- SIDS (Синдрома внезапной младенческой смерти) — на 200%.

Рис. 9.5. Ключевые послания, используемые медиками округа Снохомиш, штат Вашингтон, для того чтобы убедить родителей не курить дома и в машине в присутствии детей

Принцип № 7: продвигайте осязаемую цель или услугу, чтобы помочь своим аудиториям осуществлять желательное для вас поведение

Хотя осязаемые цели и услуги могут рассматриваться как необязательный компонент социального маркетинга, иногда именно они необходимы для помощи целевым аудиториям в осуществлении конкретного поведения, для их поощрения, для устранения барьеров или для подкрепления желательных действий. Они создают благоприятные возможности для бренда и делают кампанию более конкретной, обеспечивают ей больше внимания, привлекательности и запоминаемости. Этому имеется множество примеров, причем одни осязаемые цели и услуги предлагаются государственным агентством напрямую, а другие лишь продвигаются агентством в качестве одного из элементов кампании:

- телефон доверия для подвергающихся насилию в семье;
- ламинированная карточка с инструкцией для самостоятельного осмотра молочных желез, прикрепляемая к лейке душа, а также специальный карандаш для записи результатов наблюдения;
- цветные карточки для более безопасного хранения продуктов: желтые – для курятины, красные – для мяса и зеленые – для овощей;
- специальные группы сопровождения для студентов, возвращающихся в позднее время в общежитие после занятий в университете;
- одноразовые пакеты для окурков;
- стильные палки для прогулок (вместо обычных тросточек), помогающие пожилым людям увереннее стоять на ногах;
- увеличительное стекло, прикрепляемое к контейнеру с пестицидами для облегчения чтения инструкции и предупреждающих надписей.

Город Йоханнесбург распространил на своем официальном сайте сообщение об услугах одной местной компании, которые могут помочь сократить число травм и смертей, возникающих вследствие вождения машины в нетрезвом виде, – и при этом обойдутся налогоплательщикам совершенно бесплатно. «У вас есть машина, вы любите выпить и нередко садитесь за руль в нетрезвом виде? Вы знаете, что рано или поздно вы попадетесь? – Расслабьтесь. Теперь вы можете пить сколько угодно, садиться в свою машину и спокойно добираться до дома, не опасаясь, что полицейские заставят вас дышать “в трубку”. И все потому, что вы поедете в качестве пассажира, а место водителя займет шофер из *Toor-n-Scoot* – местной компании, которая направляет на мотороллерах водителей на помощь тем людям, которые не могут безопасно добраться в своей машине до дома самостоятельно». Оригинальность концепции заключается в том, что вызванный водитель прибывает на мотороллере, который затем разбирается

и укладывается в багажник машины. Доставив клиента до дома, водитель собирает мотороллер и направляется по следующему адресу. Эта услуга впервые была предложена в 2003 г. Ее стоимость в зависимости от расстояния поездки составляет от \$10 до \$30.^[200]

Принцип № 8: используйте такие неденежные стимулы, как признание и оценка достижений

Для этого принципа вы должны рассмотреть то, что вы можете дать своей целевой аудитории в знак признания и оценки ее усилий и издержек, связанных с изменением поведения, – дополнительных затрат времени (например, на сортировку офисной документации), отказа от своих привычек (например, сокращения времени принятия душа), создания для себя дополнительных неудобств (например, при ношении спасательного жилета), дополнительных денежных затрат (например, на покупку предметов первой необходимости на случай экстренной эвакуации) или морального дискомфорта (например, при проверке на СПИД).

В этом случае надо прибегать к «подаркам», которые сделает ваше агентство или один из ваших партнеров. Эти подарки часто неожиданны и имеют определенную психологическую ценность для вашего клиента:

- памятная табличка с надписью «Заповедник чистой природы», направляемая домовладельцу для того, чтобы убедить его использовать только природные средства ухода за зелеными насаждениями в своем саду;
- специальный значок для тех работников, которые участвуют в программе совместного использования автомобилей при поездках на работу и с работы;
- сертификат, выдаваемый людям, которые успешно прошли обучение на курсах, организованных местным управлением пожарной охраны;
- звонки от директора школы с выражением благодарности тем родителям, которые оказали добровольную помощь в проведении внутришкольного мероприятия;
- памятный браслет для наиболее отличившихся водителей, дающий также право на бесплатное получение порции прохладительного напитка в ресторанах и барах, являющихся партнерами государственных агентств;
- почетная награда, вручаемая на заседании городского совета местной фирме, активно участвовавшей в программе утилизации бытовых отходов;
- воздушные шары, выдаваемые на городском пляже работниками спасательной станции тем детям, которые носят спасательные жилеты;
- оконный стикер, выдаваемый тем фирмам, методы работы которых не наносят вреда природе;
- поздравительное письмо от директора местной поликлиники пациенту, воздерживающемуся от курения в течение 30 дней;
- статья в деловом издании с рассказом о компаниях, оказавших помощь местным властям в очистке пляжа.

Эта тактика дает несколько преимуществ. Обычно она требует меньших затрат, чем использование денежных стимулов, таких как бесплатное или со скидкой предложение товаров и услуг (например, купонов на детские спасательные жилеты). Такая тактика может оказывать эффективное воздействие на целевую аудиторию, ведущее к желательному поведению в будущем, поскольку может служить средством подсказки или напоминания (например, табличка с надписью «Заповедник чистой природы», напоминающая домовладельцу о его обещании сделать свой сад безопасным для здоровья птиц). И, что, возможно, важнее всего, она способна делать желательное поведение более заметным и привлекательным для других и даже представлять его как социальную норму (например, значок на лацкане пиджака, сообщающий о том, что работник вносит свой вклад в чистоту воздуха и снижение интенсивности дорожного движения).

Принцип № 9: добавьте в послание немного юмора

Использование юмора для воздействия на общественное поведение может оказаться непростым делом, особенно для государства. Иногда оно неприемлемо для целевой аудитории (например, для жертв насилия в семье). Есть агентства, для образа бренда которых юмор совершенно не подходит (например, армия, ведущая боевые действия). Некоторые послания настолько сложны, что использование в них юмора

способно скрыть или исказить их действительный смысл (например, как сделать дом безопасным для ребенка). Существуют также типы поведения, которые чаще всего инспирируются другими чувствами (например, решение об эвакуации в условиях приближения урагана).

Однако вам следует искать варианты, где юмор мог бы оказаться приемлемым для аудитории, где он не был бы несовместим с вашим брендом и где он мог бы вызывать чувства, должным образом дополняющие те характеристики, которые вы хотели бы придать своей компании: способность обращать на себя внимание, привлекательность и запоминаемость.

Экскременты домашних животных являются тем предметом, о котором люди предпочли бы вообще не думать. Но некоторые муниципалитеты вносят в эту тему немного юмора, как, например, власти города Остин в Техасе. Городской отдел охраны водных источников устанавливает в городских парках ящики с надписью «Scoop the Poop», в которых находятся специальные одноразовые мешочки-рукавицы для сбора экскрементов (рис. 9.6). Работники этого отдела считают, что граждане должным образом отвечают на их призыв. На основе данных о числе распространенных в течение одного года мешочков-рукавиц они оценивают количество собранных экскрементов в 135 000 фунтов. Этот результат помог предотвратить попадание в ливневую канализацию многих опасных для здоровья человека бактерий.^[201]



Рис. 9.6. Немного юмора в обращении к владельцам собак в Техасе (<http://www.ci.austin.tx.us/watershed/downloads/scoopsign.pdf>)

Принцип № 10: используйте медиаканалы в точках принятия решений

Многие деятели социального маркетинга обнаружили, что идеальный момент для обращения к целевой аудитории наступает тогда, когда ее члены оказываются на пороге выбора между разными, нередко конкурирующими, вариантами поведения.^[202] Люди оказываются на распутье: желательное для вас поведение соответствует одной дороге, а потенциально нежелательное – другой. Деятели социального маркетинга хотят использовать последний шанс, чтобы попытаться повлиять на выбор, поэтому, если он окажется со своими посланиями в точке принятия решений, это может стать наиболее действенным (рис. 9.7).

Рассмотрим влияние мест размещения этих «своевременных» посланий:

- использование символа © в меню означает правильный выбор для тех, кто хочет заказать блюда с низким содержанием жиров и холестерина и/или низкокалорийные блюда;



Рис. 9.7. Стенд на лодочной станции с призывом к отдыхающим надевать спасательные жилеты при прогулках по озеру

- предложение родителям, которые курят, но хотят отказаться от этой вредной привычки, вставлять фотографии своих детей под прозрачную обертку пачек с сигаретами; плакат у стоков ливневой канализации, напоминающий людям о том, что все, что они выльют в канализационные люки (например, отработанное масло), попадет в ручьи, реки и озера.

Принцип № 11: добивайтесь обязательств и обещаний

Обещание или обязательство осуществлять определенный тип поведения значительно повышают вероятность того, что ваша целевая группа будет вести себя желательным для вас образом. Специалист по бихевиоральной психологии Дуг МакКензи-Мор считает обязательство одним из главных инструментов, которые вы можете использовать для достижения изменения поведения и добиваться при этом впечатляющих результатов. Однако он подчеркивает необходимость начинать с необременительных начальных требований, поскольку, как показывают исследования, те, кто соглашаются предпринять небольшое первоначальное усилие, впоследствии охотнее соглашаются на более серьезные действия. Например, членам выборки зарегистрированных избирателей накануне выборов президента США был задан следующий вопрос: «Собираетесь вы голосовать или нет?» Все опрошенные заявили о своем намерении участвовать в выборах. В результате по сравнению с избирателями, которым не был задан этот вопрос, вероятность участия членов выборки в голосовании повысилась на 41 %.^[203]

Также он предлагает несколько рекомендаций по повышению эффективности этого инструмента: *получение письменного, а не устного обязательства* (например, подписи под обязательством совместно добираться из дома на работу и обратно в одной машине с несколькими другими сотрудниками); *принятие публичного обязательства* (например, указание в рекламе конкретных имен); *получение обязательства как члена группы* (например, как члена церковной общины); *использование существующих точек контактов для получения обязательств* (например, получение обещаний от людей, покупающих краску, использовать ее остатки таким образом, чтобы не нанести вреда экологии); *не использовать принуждение и стремиться добиваться обещаний тогда, когда люди начинают проявлять интерес к желательным для вас действиям* (например, от посетителей магазина, продающего экологически безвредные средства ухода за растениями), и *использование наиболее долговременных форм приверженности взятым обязательствам* (например, размещение стикеров на контейнерах для сбора мусора, идущего на повторную переработку, вместо перечисления имен в обычной листовке).^[204]

В Портленде (штат Орегон) этот инструмент получения обязательств и принцип последовательных шагов успешно применялся для сокращения использования опасных для здоровья товаров бытовой химии семьями, имеющими детей дошкольного возраста. Кампания Household Hazardous Waste (Опасные бытовые отходы), которую осуществляла компания *Metro* совместно с тремя детскими медицинскими учреждениями, была нацелена на родителей и подразумевала затем оценку полученных результатов. Проект предусматривал проведение выставки и раздачу родителям информационных материалов. Далее был организован трехступенчатый процесс, в который были вовлечены работники медицинских учреждений и взрослые члены семей: предпроектное исследование знаний участников программы о вредных бытовых товарах; обязательство использовать менее вредные товары бытовой химии (рис. 9.8) и послепроектное обследование семей, участвовавших в программе, на предмет использования ими экологически небезопасных чистящих и моющих средств. Результаты исследования, представленные

в табл. 9.1, выглядели обнадеживающе. Они указывали на то, что стратегия принятия обязательств изменила поведение примерно половины обследованных участников программы.

Обязательство использовать экологически безвредные средства бытовой химии

Обещайте отказаться от чистящих средств, наносящих вред окружающей среде!

Получите 16 унций экологически чистого моющего средства, произведенного специально для вас!

Как работает это обязательство? Если вы обещаете отказаться на несколько месяцев от использования в своем доме одного из привычных для вас чистящих средств, то изготовим специально для вас новое средство и предоставим вам возможность пользоваться.

Ваше обязательство (выберите какое-то одно!)

- Заменить **средство для мытья раковин и кафельной плитки** на более «экологичное» моющее средство общего назначения!
- Заменить применяемое **средство для мытья стекол** на более «экологично»
- Заменить применяемое **чистящее средство общего назначения** на более «экологичное»!

Или ...

- Я не пользуюсь обычными чистящими средствами, продаваемыми в магазине, но хотел бы испытать _____ более «экологичное» чистящее средство общего назначения

или

- более «экологичное» средство для мытья окон.

Имя _____

Подпись _____

Можем ли мы позвонить вам и узнать ваше мнение о более «экологичном» чистящем средстве?

- ДА
- НЕТ

Номер телефона (по желанию)

Спасибо!

Рис. 9.8. Форма принятия обязательств родителями, использовавшаяся в Портленде

Таблица 9.1. Результаты пилотного проекта, в ходе которого участники давали письменное обязательство сократить использование в быту опасных для здоровья чистящих средств

Используют теперь меньше опасных для здоровья чистящих средств	Стали более разборчивы при использовании чистящих средств	Не изменили поведения, так как и раньше использовали менее вредные чистящие средства	Используют примерно то же число и тот же ассортимент вредных чистящих средств	Не могут сказать, оказал ли какое-то влияние на использование опасных моющих средств
39%	18%	14%	21%	8%

Принцип № 12: используйте подсказки для поддержания желательного поведения

Подсказки в социальном маркетинге играют важную роль – роль средства напоминания. МакКензи-Мор и Смит в своей книге «Fostering Sustainable Behavior» («Поощрение желательного поведения») предупреждают, что эта тактика вряд ли изменит отношение или повысит мотивацию – скорее она просто напомнит вашей целевой аудитории о необходимости осуществлять поведение, которое она уже выбрала. В таких случаях главным барьером является «наиболее распространенное качество человека – забывчивость».^[205]

Подсказки, обычно визуальные или звуковые, могут использоваться для различных типов поведения, а также могут принимать одну из следующих форм: *таблички* на устройстве подачи бумажных полотенец в общественном туалете с надписью: «Не берите больше, чем вам нужно»; *условного знака* на бензоколонке, напоминающего о необходимости проверить давление в колесах; *клейких записок*, оставляемых уборщицами для напоминания студентам о необходимости выключать мониторы компьютеров после завершения работы; *кассира универсама*, спрашивающего покупателя о том, купил ли он фирменный пакет; *магнита на холодильник*, напоминающего домовладельцам, в какую неделю месяца они должны очищать контейнер для пищевых отходов; *карточек на столах в ресторане* с напоминанием о том, что воду необходимо заказывать отдельно; *надписи на пакетах из ресторана фаст-фудс*, напоминающей посетителям бросать окурки в урны; *плаката в туалете бара*, изображающего человека, наклонившегося над «фаянсовым божеством», – как напоминание о необходимости пить спиртное в меру; *стикера на календаре*, указывающего день проверки аккумуляторов системы пожарной сигнализации; *послания по e-mail* от коммунальных служб о необходимости перемешать содержимое ящика для приготовления компоста; *письма из Департамента здравоохранения штата*, напоминающего родителям о сроках проведения иммунизации детей.

Как утверждают МакКензи-Мор и Смит, для того чтобы послания были эффективными, они должны быть самоочевидными (например, выключать свет) и располагаться в пространстве и времени максимально близко к желательному поведению (например, напоминание о необходимости выключать свет размещается прямо на выключателе).

Вы можете также попробовать испытать креативные тактики для взаимодействия с гражданами, как это делается в одном из тематических парков в Нидерландах, где инсценируются сказки Андерсена. Одна скульптура, изображающая эксцентричного сказочного персонажа, имеет датчики инфракрасного излучения, поэтому каждый раз, когда мимо нее проходит человек, она «оживает» и спрашивает: «У вас есть мусор?» Дети особенно любят этого героя, и отличный результат достигается благодаря тому, что они часто активно ищут место, где бы персонал парка мог его покормить. Всякий раз, когда дети бросают ему что-нибудь, он говорит им: «Спасибо!» Подобный подход используется в штате Вашингтон, где оригинальное устройство для сбора мусора получило ласковое название «Мусорный козел» (рис. 9.9).

Возможности применения социального маркетинга «выше по течению»

До этого момента наше обсуждение было посвящено оказанию влияния на индивидуальное поведение. Образно говоря, стратегический фокус обращения к социальным вопросам концентрировался «ниже по течению»: на людях, имеющих проблемы (например, высокое кровяное давление), способствующих созданию проблем (например, выбрасывающих свои ПК), или не являющихся частью

решения (например, сдающих кровь). Многие считают, что мы уделяем слишком много внимания решению этих социальных проблем на уровне изменения индивидуального поведения и упускаем возможности изменения инфраструктуры и других внешних факторов, способных сделать изменение более простым и более вероятным – возможности, находящиеся *«выше по течению»*.



Рис. 9.9. Этот «Мусорный козел», внутри которого находится втягивающий воздух вентилятор, «съедает» все, что оказывается вблизи его морды (фото любезно предоставил Гэри Нэнс, Спокан, штат Вашингтон)

Алан Андреасен в своей книге «Social Marketing in the 21st Century» («Социальный маркетинг в XXI веке») так описывает эту более широкую роль социального маркетинга: «Социальный маркетинг призван сделать мир более удобным местом для каждого – не только для инвесторов или директоров фондов. И, как я доказываю на протяжении всей этой книги, те же самые базовые принципы, которые могут побудить двенадцатилетнего жителя Бангкока или Ленинграда купить “Биг-Мак” или медицинского работника в Индонезии начать использовать оральные профилактические средства для предупреждения поноса, также могут применяться для работы с политиками, членами медиасообщества, местными активистами, полицейскими и судьями, руководителями фондов и другими людьми, действия которых необходимы для инициирования масштабных, позитивных, устойчивых общественных изменений».^[206]

Рассмотрим проблему распространения СПИДа. Действуя «ниже по течению», вы фокусируете усилия на снижении вероятности рискованного поведения (например, случайных половых связей) и своевременном тестировании (например, в период беременности). Когда же вы направляете свой мысленный взор «выше по течению», то видите лидеров групп, организаций, корпораций и местных сообществ, а также политиков, которые могли бы сделать эти изменения немного более легкими и немного более вероятными. Они и есть те фигуры, которые вы могли бы затем выбрать в качестве целевого рынка для своих усилий по осуществлению социального маркетинга. Вы могли бы поощрять фармацевтические компании разрабатывать более быстрые и более простые методы проверки на СПИД. Вы могли бы разработать вместе с врачами процедуры опроса пациентов об их вступлении в случайные половые связи и процедуры стимулирования таких пациентов к тестированию на заражение СПИДом. Вы могли бы пропагандировать вместе с чиновниками системы образования идею о включении в программу средней школы курса занятий, посвященных предотвращению заражения СПИДом. Вы могли бы оказать поддержку программе обмена использованных шприцов на новые. Вы могли бы опубликовать в СМИ рассказы о судьбах больных СПИДом. Вы могли бы попытаться найти партнера в лице корпорации, которая бы заинтересовалась идеей проведения тестирования в своих центрах розничной торговли. Вы могли бы организовать встречи с государственными и общественными деятелями – министрами и лидерами некоммерческих организаций – и даже предоставить им гранты для направления необходимых специалистов для проведения действий на местах. Вы могли бы посетить парикмахерские и салоны причесок и убедить их владельцев и персонал проводить беседы с клиентами. Вы могли бы выступить

перед сенатским комитетом с требованием увеличения финансирования на проведение исследований, повышение доступности презервативов или создание дополнительных лабораторий для бесплатного тестирования.

Резюме

Принципы и методы социального маркетинга наиболее пригодны там, где цель ваших маркетинговых усилий – такое изменение поведения людей, которое позволяет улучшить их здоровье, избежать травм, защитить природу или внести вклад в развитие местного сообщества. Поведение всегда находится в фокусе социального маркетинга. Некоторые специалисты описывают эту дисциплину как самое трудное из всех направлений маркетинга, поскольку оно предусматривает необходимость просить целевые аудитории делать что-нибудь для вас и не всегда позволяет предоставить им что-то взамен, особенно в краткосрочной перспективе.

Следующие двенадцать принципов помогут сделать решение этой задачи более простым и успешным.

1. Воспользуйтесь возможностью получить информацию о прошлых и текущих успешных кампаниях.

2. Нацеливайтесь на рынки, наиболее готовые к действию.

3. Продвигайте простые и осуществимые типы поведения – по одному.

4. Выявляйте и устраняйте барьеры, мешающие изменению поведения.

5. Обеспечивайте реальные выгоды в настоящем.

6. Подчеркивайте издержки конкурирующих вариантов поведения.

7. Продвигайте осязаемые цели или услуги для помощи целевым аудиториям в осуществлении поведения.

8. Используйте такие неденежные стимулы, как признание и оценка достижений.

9. Добавляйте в послания немного юмора.

10. Используйте каналы распространения информации в точках принятия решений.

11. Добивайтесь обязательств и обещаний.

12. Используйте подсказки для поддержания желательного поведения.

Хотя до сих пор большинство кампаний социального маркетинга фокусировались главным образом на оказании влияния на поведение отдельных людей, теперь эксперты призывают их переключить внимание на целевые рынки, находящиеся «выше по течению», а именно – на организации, группы, корпорации, политиков, законодателей и всех тех, кто способен повлиять на инфраструктуру и сделать для людей изменение их поведения более простым, дешевым, удобным и даже веселым.

10. Создание стратегического партнерства

«Социальные изменения имеют слишком важное значение, чтобы оставлять их на волю случая. Сегодня в Иордании существует целая сеть государственных и частных агентств, совместно работающих над вопросами водоснабжения населения, причем их сотрудничество достигло невиданных ранее масштабов (не требуя больших затрат). В январе 2005 г. открылся городской парк Мансура – последний из 6 намеченных к открытию в Иордании парков, где показана естественная среда обитания народов Ближнего Востока. Одна неправительственная организация бесплатно выделила под этот парк участок земли. Другая составила план ландшафтного озеленения территории. Третья разработала проект лингвистического центра. Частный сектор помог с финансированием работ. Архитектор и инженер, нанятые городом, занимаются вопросами текущей эксплуатации зданий и инженерных сетей. Министерство сельского хозяйства предоставило для парка посадочный материал. Министерство водопользования и ирригации осуществляет общий надзор за территорией, а USAID выделило на реализацию проекта значительные средства. Вся программа в целом координируется и управляется Академией развития образования, которая выполняет эту функцию с самого начала реализации проекта. При этом Академия придерживается той точки зрения, что если вы увеличиваете число участников проекта, одновременно реагирующих на конкретную проблему, а затем налаживаете сотрудничество между ними, то в результате вы добиваетесь более весомого позитивного воздействия на экономику, экологию и жизнь людей».

Грегори Ниблетт,

вице-президент и директор AED Social Change Group, Академии развития образования

Эта глава полностью посвящена взаимовыгодным отношениям, которые помогают вашим усилиям, а взамен предоставляют выгоды для ваших партнеров. Если вы похожи на большинство менеджеров государственного сектора, то прекрасно знаете о той пользе, которую приносит партнерство. Но чего вы, вероятно, не знаете, так это того, как найти нужных партнеров и как полностью реализовать их потенциал.

Реальность состоит в том, что вы нуждаетесь друг в друге. Вам требуются ресурсы, которыми располагает лишь частный сектор, а он, в свою очередь, имеет интересы, которые способны удовлетворить только вы. Вам нужны ресурсы, которыми в избытке обладают только неправительственные организации, которые не могут без вас выполнить свою работу должным образом. Вам также необходимы другие государственные агентства, способные поддержать ваши усилия, а им по той же причине нужны вы.

Маркетинговый образ мышления ключевым образом важен, чтобы найти и привлечь наилучших партнеров для реализации этого сценария. Отношение к потенциальным партнерам как к клиентам повысит вероятность того, что вы сконцентрируете свои усилия на наиболее привлекательных из них и сумеете добиться от них положительного ответа на свои предложения.

В следующей истории наглядно прослеживаются все эти принципы.

Исходный сюжет: улучшение водоснабжения в Иордании – для людей, силами людей, через партнерство

Проблемы

Одно из наименее обеспеченных водными ресурсами государств мира – Хашимитское королевство Иордания – серьезно пострадало в 1999 г. от одной из самых жестоких засух за последние 100 лет. Увеличение численности населения благодаря высокому уровню рождаемости и беспрецедентному притоку беженцев из других стран серьезно осложнило проблему использования водных ресурсов. Спрос на воду на Ближнем Востоке привел к тому, что река Иордан превратилась в узкую грязную речушку. Миллионы литров воды терялись из-за несовершенства древней инфраструктуры водоснабжения, текущих бачков в туалетах, ветхости водопроводной системы, капающих кранов, из-за чего в некоторых домах

потери воды составляли до 1/3 ее общего расхода. Кроме того, государство ограничило подачу воды в домашние хозяйства одним днем в неделю.

Уверенные в том, что они и так уже принесли значительные жертвы на алтарь сохранения водных ресурсов, иорданцы считали, что вряд ли смогут добиться еще каких-то улучшений в этой области. Лишь 6 % населения полагало, что их личные усилия способны помочь снизить дефицит воды. Многие иорданцы возлагали ответственность за возникшие трудности на соседние страны, не понимая, что нехватка воды является хронической проблемой для всего Ближнего Востока. Распространению знаний об устройствах, помогающих экономить воду, не уделялось должного внимания, как и распространению знаний о других методах экономии воды в домашних условиях.

Одних лишь активных усилий Управления по связям с общественностью при правительстве Иордании оказалось недостаточно, необходимо было предпринять что-то еще. Большинство экспертов понимали, что только за счет усилий правительства и использования коммуникаций не удастся эффективно справиться с решением проблемы водопользования в Иордании. Однако местные экологические неправительственные организации страдали от дефицита спонсорской поддержки, и лишь одна такая организация в Иордании специализировалась на проблемах использования водных ресурсов. Таким образом, общественность практически не предпринимала никаких усилий для того, чтобы попытаться справиться с возникшим в стране водным кризисом.

Стратегии

В 2000 г. Министерство водопользования и ирригации (МВИ) и Академия развития образования (АРО) приступили к реализации новой инициативы. Ее целями были: сокращение расхода воды в Иордании крупнейшими потребителями; изменение знаний населения о воде и его отношения к ее экономии; включение в школьную программу курса занятий, посвященных сбережению водных ресурсов, и, что самое важное, закладка общих основ для проведения в стране масштабных изменений. Эта инициатива, задуманная и профинансированная *USAID*, получила название «Water Efficiency and Public Information for Action» (WEPIA – «За эффективное использование воды и информирование населения»).

Исследования, выполненные в рамках WEPIA, выявили главные причины неэффективного водопользования и подчеркнули необходимость комплексного воздействия на ситуацию с разных направлений. Но из-за нехватки средств численность штатного персонала, занимавшегося реализацией WEPIA, составляла всего 9 человек. Как могла эта маленькая группа взяться за решение проблемы, требовавшей гораздо больших человеческих ресурсов? С самого начала WEPIA стремилась к созданию союза организаций и частных лиц, нацеленного на проведение изменений.

Штатный персонал разработал программу партнерства с другими организациями, которые, в свою очередь, стали продвигать ключевые инициативы. Всего за несколько месяцев штатный персонал WEPIA установил отношения с сотнями организаций и влиятельных лиц по всей Иордании. В июне 2000 г. они собрались в Аммане на конференцию, посвященную стратегическому планированию деятельности WEPIA. Вместе они разработали новые решения проблемы нехватки воды с учетом иорданской специфики. Среди участников конференции были инженеры, специалисты по бихевиоральной психологии, государственные чиновники, эксперты по СМИ, профессора университетов, представители агентств-доноров и неправительственных организаций, учителя частных и государственных школ, лидеры женских организаций, юристы, руководители многих частных компаний. Таким образом, 9 штатных работников WEPIA фактически увеличили свою численность почти в 10 раз, создав динамичную, сплоченную силу, готовую к активным действиям. Девяносто участников программы вернулись в свои офисы, имея на руках план действий, разработанный с их помощью и содержащий четкие определения их ролей.

Новый подход значительно отличался от старого. Он был призван сократить спрос, а не увеличить предложение. Также новый подход предусматривал совместные согласованные усилия, а не разрозненные инициативы и вдохновлял на реальные действия, в том числе на модернизацию системы водоснабжения домов, распространение устройств, помогающих сократить расход воды, внесение изменений в предписания и законы, проведение специальных уроков в школах по теме сбережения водных ресурсов, распространение стимулирующих материалов в СМИ и даже включение темы экономии воды в тексты проповедей в мусульманских мечетях. В соответствии с одним из таких проектов 112 малоимущих женщин, большинство из которых никогда не работали вне стен своих домов, покупали по себестоимости

устройства для экономии расхода воды и затем продавали их с наценкой своим знакомым и соседям, принося небольшой доход своим семьям. Другая программа, разработанная совместно с Министерством планирования, предоставляла субсидии региональным властям на повышение эффективности использования водных ресурсов местными коммунальными службами, фермерскими кооперативами, женскими объединениями и прочими группами, находящимися главным образом в бедных сельских районах. Кампания в СМИ, разработанная иорданским агентством *Prisma*, сфокусировалась на том, как повышение эффективности расходования воды может принести выгоды среднему иорданцу. Новый «представитель» WEPiA, мультипликационный герой Абу Тафир, демонстрировал эту возможность всем иорданцам в комиксах и мультфильмах, в которых играл главную роль, а его усилия дополнялись напоминаниями, регулярно появлявшимися на радио, ТВ, на рекламных щитах, в газетах и журналах. Его имя, буквально означающее «папа-скряга», и его образ удачно вписывались в сюжетную ткань мультфильмов, показывавших жизнь типичной иорданской семьи. Он был отчасти комическим, отчасти реальным героем, но обязательно настоящим иорданцем (рис. 10.1).

Вознаграждения

Подход, основанный на сотрудничестве, принес многогранный эффект. Он придал энергии и сил слабому некоммерческому сектору Иордании. Он позволил использовать концепции социального маркетинга для изменения поведения людей и помог установить стандарты и создать инфраструктуру, необходимые для того, чтобы наполнить понятие эффективного расходования воды реальным содержанием.



Рис. 10.1. Абу Тафир – главный герой кампании по экономии расходования воды; его изображение вместе с призывами беречь воду появилось на многочисленных рекламных щитах по всей стране

Достигнутые результаты оказались впечатляющими. В частности, к 2004 г.:

- почти 90 % граждан знали о причинах нехватки воды в стране и о 3 стратегиях повышения эффективности использования водных ресурсов;
 - число людей, верящих, что они могут что-то сделать для снижения остроты дефицита воды в стране, выросло в 10 раз;
 - доля людей, имевших представление об аэраторах, выросло с 9 % до 73,8 %;
 - продажи аэраторов – прежде вообще отсутствовавших в магазинах – стремительно выросли. В период одного из этапов кампании одна из фирм продала 1750 аэраторов за 1 день;
 - в школьное расписание были включены интерактивные уроки, посвященные регулированию расходования воды;
 - в Иордании были подготовлены первые 15 дипломированных женщин-водопроводчиков в рамках программы специального профессионального образования;
 - каждый грант, выделенный муниципалитету, позволил сократить расход воды в среднем на 45 %.
- В результате доход каждой семьи фактически вырос в среднем на 27 %.

Но важнее всего было то, что программа привела к экономии воды:

- модернизация водопроводных сетей снизила расход воды у крупнейших иорданских потребителей на 18 %;
- усовершенствование национальных водопроводных стандартов позволило экономить 1,4 млн л воды ежегодно;
- использование воды за пределами жилых помещений снизилось с 20 млн до 11 млн л в год;
- запланированное ежегодное сокращение дефицита воды составило 50 млн л.

К моменту истечения срока действия программы WEPIA в 2005 г. Иордания вышла в число лидеров по эффективному расходованию воды в Ближневосточном регионе. В конечном счете программа значительно повысила возможности для экономного потребления воды всеми жителями страны. И наконец, она дала всем странам Ближнего Востока инновационную модель для достижения собственных устойчивых и допускающих измерение результатов борьбы за сохранение водных ресурсов. [207]

Выгоды стратегического партнерства

Тенденции развития **партнерства** между агентствами государственного сектора и компаниями частного сектора, а также некоммерческими организациями, с трудом поддаются точному измерению. Однако, по некоторым данным число таких случаев сотрудничества растет.

Например, в США совокупный объем пожертвований на благотворительные нужды всегда был высоким. По данным *Giving USA Foundation*, общая сумма пожертвований, полученных от корпораций, фондов, частных лиц и в виде завещаний, составила в 2004 г. \$248,52 млрд, что стало новым рекордом в истории США. [208]

Корпорации проявляют больше стратегического расчета при осуществлении пожертвований, выборе партнеров и инициатив, что отражает их растущее желание «делать хорошо и делать правильно». Вы можете встретить все больше корпораций, выбирающих ограниченное число стратегических областей своего внимания, которые соответствуют их корпоративным ценностям и поддерживают цели их бизнеса. Например, исследование, проведенное *Cone Inc.* в 2000 г., показало, что 69 % компаний планировали усилить в будущем интерес к социальным вопросам. [209] Возможно, это указывает на то, что корпорации «держат руку на пульсе своих покупателей», так как согласно другим данным исследования, выполненного *Cone*, 84 % американцев заявили, что они готовы переключиться на бренд, который ассоциируется с добрыми делами, при условии сохранения цены и качества на прежнем уровне. [210]

Выгоды для всех

Как показано в табл. 10.1, все организации, давая что-то своему партнеру, могут получить что-нибудь ценное взамен, если такие обмены происходят и поддерживаются в течение определенного периода времени. Примеры партнерства в разных секторах будут описаны в следующих разделах этой главы.

Партнерство с компаниями частного сектора

В нашей книге «Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause» (New York: *Wiley*, 2005) («Социальная ответственность бизнеса: как добиться самого лучшего для вашей компании и для вашего дела») представлены 6 разных социальных инициатив, которые осуществляют корпорации, внося вклад в решение социальных проблем. Как правило, они действуют в сферах здравоохранения, удовлетворения фундаментальных потребностей человека, предотвращения травматизма, развития местных сообществ и защиты окружающей среды. Эти инициативы включают в себя:

- стимулирование осведомленности о причинах;
- благотворительный маркетинг;
- корпоративный социальный маркетинг;
- корпоративную благотворительность;

Таблица 10.1. Что приносят в партнерство с государственными агентствами и что получают от такого партнерства организации из различных секторов

Партнеры	Привносят в партнерство	Получают от партнерства
Частный сектор	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие • Натуральные услуги • Товары • Доступ к каналам распределения • Повышенную заметность коммуникаций • Пропаганду • Волонтеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Технические знания • Усиление предпочтен к бренду • Увеличение продаж • Репутацию у местного сообщества • Влияние на общество • Облегчение привлече удержания и удовлетво ния работников
Некоммерческий сектор	<ul style="list-style-type: none"> • Технические знания • Таланты специалистов • Местные сети • Волонтеров • Доверие • Доступ к каналам распределения • Пропаганду 	<ul style="list-style-type: none"> • Дополнительные ресу • Повышенную заметнс • Технические знания • Общенациональные с и контакты с государст ным агентством • Поддержку миссии и п агентства
Другие государственные агентства	<ul style="list-style-type: none"> • Влиятельные фигуры • Доступ к целевым рынкам • Технические знания • Доступ к каналам распределения 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержку миссии и п агентства • Дополнительные ресу • Повышенную заметнс • Технические знания

- обслуживание местного сообщества волонтерами;
- социально ответственный бизнес.

Корпорации располагают различными ресурсами, которые они могут предоставить в распоряжение государственных агентств в необходимых случаях.

- **Наличные средства** (например, *Washington Mutual* предоставляет субсидии на последипломное образование учителей).

- **Опыт** (например, специалисты *Dell* участвуют в региональном мероприятии, посвященном утилизации электронной техники).

- **Доступ к каналам распределения** (например, *7-Eleven* демонстрирует на своих витринах призывы не разбрасывать мусор).

- **Натуральные услуги** (например, магазин, торгующий товарами для дома и сада, печатает брошюру о необходимости экономии воды).

- **Товары** (например, производитель мотоциклетных шлемов дарит свою продукцию местной больнице, обслуживающей семьи с низким уровнем дохода).

Партнерство с агентствами государственного сектора может быть как долгосрочным (например, *American Express* и статуя Свободы), так и краткосрочным (например, листок с напечатанным графиком прививок детей на подносах *McDonald's*). В следующих разделах природа каждой такой общественной

инициативы будет описана более подробно, а также будут приведены примеры партнерства частного и государственного секторов для каждого рассмотренного случая. Таким образом, вы познакомитесь с различными возможностями, которые имеются у корпораций для внесения своего вклада в партнерство, и с теми потенциальными выгодами, которые они хотят получить от партнерских отношений.

Партнерство на основе стимулирования осведомленности о причинах

Стимулирование осведомленности о причинах должно повысить озабоченность социальными проблемами (например, *Levi-Strauss & Co*, распространяющая брошюры о СПИДе). Оно может также быть направлено на то, чтобы убедить людей оказать посильную помощь: *больше узнать о проблеме* (например, *Ben&Jerry* создают свой веб-сайт, чтобы рассказать о факторах, вызывающих глобальное потепление); *пожертвовать время* (например, журнал *PARADE* призывает людей проводить продажу домашней выпечки для сбора денег для продовольственных банков); *жертвовать деньги* (например, *British Airways* собирает пожертвования от вылетающих из Европы на нужды *UNICEF*); *пожертвовать неденежные ресурсы* (например, *LensCrafters* собирает очки для тех, кто в них нуждается) или *участвовать в мероприятии* (например, *Subway* рекламирует ежегодную прогулку, организуемую Американской кардиологической ассоциацией). Убеждающие коммуникации также находятся в главном фокусе такой инициативы. Иногда корпорации проводят такие кампании самостоятельно (например, *Body Shop*, выступающая за запрет испытания косметики на животных), но чаще они создаются в партнерстве с некоммерческими организациями и/или агентствами государственного сектора, как показано в следующем примере.

Университеты и Johnson & Johnson

В 2002 г. Национальный центр исследования поступающих в колледжи и университеты опросил свыше 1 млн студентов колледжей и обнаружил, что профессия медсестры занимает у молодежи лишь 9-е место по привлекательности. Этот результат вызвал озабоченность медицинских властей с учетом огромного дефицита дипломированных медсестер, который считается одной из главных проблем современной системы здравоохранения. К 2003 г. профессия медсестры переместилась уже на 4-е место, и в исследовании, выполненном Университетом Вандербильта, особо обращалось внимание на кампанию, организованную *Johnson & Johnson*, по повышению привлекательности профессии медсестры, повышающую осведомленность о нехватке среднего медицинского персонала и вырабатывающую позитивное отношение к возможностям карьерного роста в этой профессии.^[211] В 2002 г. компания *Johnson & Johnson* приступила к реализации многолетней общенациональной программы по улучшению имиджа профессии медсестры и в партнерстве с некоторыми колледжами и университетами провела кампанию по вербовке новых медсестер (рис. 10.2). Вопрос о стипендиях имел важное значение для успеха этих усилий, и к маю 2005 г. *Johnson & Johnson* было собрано \$7 млн на выплату стипендий и грантов, а также были налажены связи с различными источниками получения дополнительных средств на поддержку учащихся при помощи сайта discovernursing.com.^[212]

Партнерство на основе благотворительного маркетинга

В кампаниях благотворительного маркетинга корпорация берет на себя обязательство жертвовать на специальную благотворительную программу фиксированный процент от продаж какого-то товара. Такая связь со сбытом товара или иными транзакциями наиболее характерна для этой инициативы, предусматривающей взаимовыгодное понимание того, что программа позволит собрать деньги на благое дело и поможет корпорации увеличить свои продажи. Партнерство с агентствами государственного сектора чаще всего предусматривает внесение средств в фонд, поддерживающий государственную организацию, как это показано в следующем примере.



Рис. 10.2. Плакат, использовавшийся в кампании *Johnson & Johnson* для улучшения имиджа профессии медсестры

Национальное движение и American Express

Статуя Свободы, национальный монумент, находящийся под охраной Управления национальных парков США, получает денежную помощь от компании *American Express* с 1885 г., когда та впервые провела сбор пожертвований от своих работников на возведение пьедестала.^[213] Затем, в начале 1980-х гг., *American Express* запустила первую и наиболее известную общенациональную кампанию благотворительного маркетинга для финансирования работ по реставрации статуи к ее 100-летию в 1986 г. Вместо того чтобы просто выписать чек на помощь в проведении работ, *American Express* решила испытать новый подход, за осуществлением которого внимательно следило маркетинговое сообщество. Компания публично пообещала, что каждый раз, когда любой ее клиент будет использовать кредитную карточку *American Express*, она будет отчислять средства в фонд реставрации статуи Свободы, как и при открытии счета для каждого нового получателя карточки. Кампания позволила собрать для «дамы» \$1,7 млрд., повысить показатель использования карточек на 27 % и увеличить число новых владельцев карточек на 10 %.^[214] В 2003 г. *American Express* начала еще одну кампанию по сбору средств, пообещав перечислить минимум \$3 млн на укрепление несущих конструкций статуи, для того чтобы ее можно было вновь открыть для посетителей.^[215] После 11 сентября 2001 г. статуя Свободы снова была закрыта. Компания пообещала перечислять на специальный счет один цент с каждой покупки, сделанной с помощью карточки *American Express*, и таким образом собрать не менее \$2,5 млн за период с 31 декабря 2003 г. по 31 января 2004 г. В августе 2004 г. состоялось торжественное повторное открытие статуи для посетителей, которое стало возможным благодаря помощи *American Express*.

Партнерство на основе программы социального маркетинга корпорации

При осуществлении социального маркетинга корпорация поддерживает разработку и/или внедрение кампании по изменению поведения, чаще всего направленной на улучшение здоровья или безопасности населения, защиту окружающей среды и повышение благосостояния местных сообществ. Изменение поведения всегда подразумевает наличие конкретного фокуса и достижение желательных результатов. Обычно кампании социального маркетинга разрабатываются и реализуются профессионалами, работающими в государственных агентствах федерального и регионального уровней. Получение поддержки от частного сектора часто имеет важнейшее значение для повышения охвата кампании и частоты распространения используемых в ней посланий, что видно на следующем примере.

Министерство здравоохранения Канады и памперсы

В 2000 г. Министерство здравоохранения Канады (*Health Canada*) объявило о начале партнерства с частным сектором в целях снижения вероятности возникновения «синдрома внезапной младенческой смерти» (SIDS), который стал главной причиной смерти маленьких канадцев в возрасте от 4 недель до 1 года. Бренд «Pampers» компании *Procter & Gamble* стал содержать новые послания на английском, французском и испанском языках на двух одноразовых пеленках самого маленького размера. Текст послания «Спать на спине» и положение готового уснуть ребенка говорили о намерении снизить риск SIDS. Кроме того, «Pampers» поддержал распространение рекламных дверных крючков через канадские больницы и магазины *Wal-Mart*. «Pampers» также стимулировал распространение знаний о SIDS и посланий «Спать на спине» в своих рекламных кампаниях на телевидении и в прессе (рис. 10.3).

Измерения, проводившиеся до и после проведения кампании, показали, что партнерство подкрепило воздействие предыдущих усилий агентства. Согласно данным исследования, осведомленность о том, что ребенок во время сна должен лежать на спине, выросла с 44 % в 1999 г. до 66 % в 2001 г. Число медиков-профессионалов, советовавших следить за тем, чтобы младенец спал на спине, выросло с 21 % до 67 %, и, что более важно, число сиделок и родителей, клавших детей на спину, увеличилось с 41% до 69 %. [216]

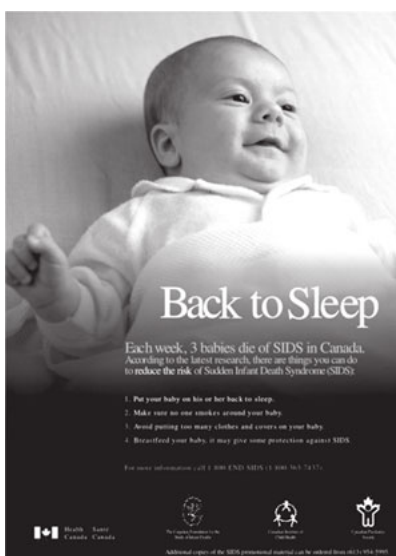


Рис. 10.3. Информационные материалы, создававшиеся на средства *Procter & Gamble*
Источник: Министерство здравоохранения Канады.

Перепечатывается с разрешения Министерства общественных работ и государственных услуг, Канада, 2006 г.

Партнерство, предусматривающее использование волонтеров корпорации

Инициатива по привлечению волонтеров корпорации вполне очевидна, так как она просто предусматривает добровольное участие работников компании в деятельности местных организаций (например, работу в центрах по переработке бытовых отходов) или в местных мероприятиях (например, связанных с очисткой деревьев в парках от плюща). Деятельность волонтеров может предполагать использование их опыта, талантов, идей и/или просто физического труда. Поддержка, оказываемая корпорациями волонтерам, может быть самой разной – от предложения инициатив, которые просто поощряют работников к тому, чтобы отплатить местному сообществу добром за добро, до разработки программ, предполагающих значительные финансовые инвестиции, признание и вознаграждение. Сотрудничество волонтеров с государственными агентствами может осуществляться в разных формах: участия специалистов корпорации в работе местных консультативных советов (например, для содействия в разработке пятилетнего плана развития школ в районе), помощи в проведении местных торжеств (например, для выпечки и раздачи горячих блинов во время празднования дня города), проведения мероприятий на средства корпорации (например, для организации семинаров по использованию

натуральных средств по уходу за растениями) или предоставления номеров телефонов корпорации для организации горячей линии (например, с участием врачей-педиатров, отвечающих на вопросы о пользе прививок детям).

Как вы узнаете из следующего примера, привязка усилий волонтеров к основному бизнесу и основным товарам компании всегда была популярна – у компаний, у волонтеров и у получателей помощи.

Государственные школы и Washington Mutual

Washington Mutual (или, как его иногда называют, *WaMu*) – это национальный финансовый институт с более чем 115-летней историей помощи тем территориям, на которых он ведет свой бизнес. Только в 2003 г. работники *WaMu* отработали в общей сложности 144 000 человеко-часов при оказании помощи местным сообществам. Многие сотрудники

WaMu добровольно помогали школам в разработке и реализации самых разных проектов – от помощи учителям в приведении в порядок классов и пришкольных территорий и до доставки в школы учебных материалов и учебного оборудования. Работники участвуют в этих проектах индивидуально или группами. Реализуемая в школах программа финансового образования L.I.F.E. («Уроки финансового образования») предусматривает проведение бесплатных часовых занятий, знакомящих младших школьников с концепцией денег, а подростков – с концепцией управления кредитными операциями. Однажды волонтеры *WaMu* прибыли в одну из школ города Пасадена в футболках с надписью «Can!», шапочках с солнцезащитными козырьками и с медальонами в виде огромных монет и провели веселый урок по искоренению финансовой неграмотности школьников, распевая тексты собственного сочинения под музыку в стиле рэп (рис. 10.4).^[217]

Корпоративная благотворительность

Корпоративная благотворительность, возможно, является самой традиционной из всех социальных инициатив, осуществляемых компаниями. Она представляет собой прямой вклад корпорации в какое-то благое дело, чаще всего в виде денежных взносов, пожертвований и/или натуральных услуг. Большинство соглашается с тем, что характер корпоративной благотворительности вырабатывается в течение десятилетий, главным образом в виде реакции на внутренние и внешние факторы воздействия. Корпоративная благотворительность обычно совершается для того, чтобы добиться баланса материальных интересов акционеров и ожидаемой социальной ответственности перед местным сообществом, предоставившим часть своих ресурсов в пользование корпорации. В результате те пожертвования, которые поддерживают цели бизнеса, становятся нормой – как это показано в следующей истории.

Национальный парк и General Electric Foundation

В мае 2002 г. *GE Foundation*, благотворительная организация при *General Electric Company*, объявила о реализации совместно с *National Park Service* и *Yellowstone Park Foundation* новой программы «Восстановление ночного неба над Йеллоустоном» в окрестностях города Бозмен, штат Монтана. Программа, приуроченная к столетнему юбилею *Old Faithful Inn*, была нацелена на ликвидацию «отблеска на небесах» в деревне Олд Фэйтфул. На основе данных проверки, выполненной Управлением национальных парков, *GE* приняла решение предоставить парку 50 осветительных устройств, не дающих ярких отблесков, а в 2002 г. *GE Foundation* выделила грант в размере \$100 000 на поддержку общих усилий по возвращению черного ночного неба в Йеллоустоун. Ожидается, что в течение 3–5 лет общая сумма помощи составит \$200 000, включая субсидии *GE Foundation* и взносы в неденежной форме. Как сказал пресс-атташе *GE*: «Журналисты любят теперь иронизировать по поводу того, что производитель осветительных ламп стремится снизить уровень интенсивности света».^[218]



Рис. 10.4. Волонтеры из *WaMu* проводят веселый урок в школе (фото любезно предоставлено компанией *Washington Mutual* © 2005, *Washington Mutual, Inc.* Все права сохранены)

Формы проявления социальной ответственности бизнеса

Ключевая особенность инициатив, связанных с проявлением социальной ответственности бизнеса, заключается в их фокусе на дискреционных действиях, а не на действиях, предписываемых законами или регулируемыми органами. Кроме того, эти действия не являются вполне ожидаемыми, например просто направленными на соблюдение морально-этических норм. Корпорации осуществляют действия, которые показывают их социальную ответственность, для поддержки социальных мероприятий по повышению благополучия местного сообщества и охране окружающей среды. Они могут принимать различные формы и часто предполагают заключение партнерских соглашений и альянсов с агентствами и программами государственного сектора, как это показано в следующем примере.

Министерство защиты окружающей среды (EPA) и Motorola

Заявление *Motorola* о своем отношении к экологии требует, чтобы компания бережно относилась к использованию природных ресурсов. Методы ответственного ведения бизнеса сконцентрированы в 3 основных областях: защита земли от загрязнения отходами, сохранение чистоты воздуха и экономия воды.^[219]

Программы, разработанные для защиты земли, включают и программу EPA под названием *Waste-Wise*. Компании, добровольно участвующие в этой программе, обязуются сокращать объемы твердых отходов и за счет этого улучшать свои финансовые результаты и чистоту окружающей среды (рис. 10.5). С момента присоединения *Motorola* к программе *Waste-Wise* в 1994 г. заводы компании утилизировали почти 125 000 т промышленных отходов. *Motorola* разработала также системы повторного использования упаковки, в частности систему *Compack™*, что позволило сократить количество выбрасываемых упаковочных материалов на 140 т в год и ежегодно экономить за счет этого \$4,3 млн.^[220] В целях предотвращения загрязнения воздуха *Motorola* – вторая в мире среди производителей электронной техники – отказалась от использования в производственных процессах хлорфтористых соединений углерода.^[221]

Партнерство с некоммерческим сектором

Партнерство государственного сектора с некоммерческими организациями еще более типично и иногда даже более взаимовыгодно. Отчасти это объясняется тем, что такое партнерство часто порождает меньше противоречий, чем партнерство между частным сектором и государственными агентствами (например, ресторан быстрого питания, спонсирующий проводимую агентством кампанию по обучению населения основам здорового питания). Другая возможная причина заключается в том, что такое партнерство чаще предполагает наличие общих организационных миссий (например,

у продовольственных банков и агентств социальной помощи). Наконец, может оказаться так, что менеджеры государственного сектора будут лучше знать своих некоммерческих партнеров и испытывать при взаимодействии с ними меньше проблем. В следующем разделе вы прочтаете о партнерстве между государственными и некоммерческими организациями, которое помогает государству сокращать затраты на формирование системы социального обслуживания, убеждать женщин кормить детей грудью минимум 6 месяцев, повышать доходы студенческих кампусов и увеличивать охват населения мероприятиями Министерства внутренней безопасности США. В каждом примере дается оценка ситуации с маркетинговой точки зрения.



Рис. 10.5. Motorola добровольно участвует в программе сокращения производственных отходов, разработанной Министерством окружающей среды США

Улучшение программ и услуг

Некоммерческие организации представляют собой огромный ресурс технических знаний – знаний, которые могут помочь государственным агентствам улучшить свои программы и услуги и в результате повысить показатели удовлетворенности граждан и даже снизить издержки, как это показано в следующем примере.

Департамент семейных услуг и Casey Family Programs

Даже несмотря на то, что в 2003 г. штат Вайоминг менее чем за 2 года превысил национальные стандарты по срокам перевода детей из приютов в приемные семьи и по предотвращению возврата детей в приюты, власти штата хотели добиться большего. Им необходимо было это сделать. В то время они помещали детей в приюты в 6 раз чаще, чем в среднем по стране, и это обходилось штату ежегодно в \$32 млн. В декабре 2003 г. губернатор штата Дэйв Фройденталь объявил о создании того, что сам он назвал беспрецедентным случаем партнерства в сфере социального обслуживания. Власти штата должны были начать сотрудничать с национальным некоммерческим фондом *Casey Family Programs* в целях улучшения услуг, предоставляемых брошенным детям в системе приютов и детям из неблагополучных семей. Глава Департамента обслуживания семей (*DFS*) штата Вайоминг объяснил, чего он ожидал от такого партнерства: «*Casey* разработал множество отличных методов помощи детям и семьям, и мы надеемся, что он сможет помочь *DFS*, муниципалитетам и провайдерам распространить эти услуги по всему штату». *Casey Family Programs* – крупнейший национальный фонд, единственная миссия которого заключается в предоставлении и улучшении услуг в детских приютах и, в конечном итоге, в устранении потребности в них. Для этой цели используются более чем 40-летний опыт работы фонда в этой

сфере, а также навыки исследования и анализа для улучшения практики социального обслуживания детей в штате.^[222]

Предоставление талантов

Некоммерческие организации могут также предоставить талантливых людей из разных сфер деятельности, и государственные агентства бывают счастливы, когда им удается заключить соглашение о партнерстве, подобное тому, о котором рассказывается далее.

Министерство здравоохранения и социального обслуживания США и Ad Council

Хотя многие американцы осведомлены о важности кормления грудью, США имеют один из самых низких показателей грудного вскармливания детей среди промышленно развитых стран. И это несмотря на наличие результатов недавних исследований, указывающих на то, что дети, вскормленные материнским молоком, меньше страдают от ушных инфекций, респираторных заболеваний, расстройств желудка и раннего ожирения. Но теперь ситуация стала изменяться благодаря партнерству Министерства здравоохранения и социальной помощи, Департамента здоровья женщин и *Ad Council*, позволившему начать общенациональную кампанию по повышению осведомленности о пользе грудного кормления. Федеральное правительство поставило цель увеличить к 2010 г. долю матерей, кормящих детей грудью до 6-месячного возраста, до 50 %. В 2005 г. этот показатель составлял всего 33 %. Послания, использовавшиеся в кампании, были нацелены на устранение недоразумений в отношении рекомендуемой длительности кормления и отсутствия веры матерей в получение ребенком реальных выгод от вскармливания грудным молоком. Все рекламные послания, использовавшиеся в кампании, содержали лозунг «Дети рождаются для того, чтобы вскармливаться грудью» и подчеркивали реальные, «осязаемые» выгоды – иногда с легким юмором (рис. 10.6).^[223]

Ad Council – негосударственная некоммерческая организация, которая пользуется услугами волонтеров из рекламной и коммуникационной отраслей для доставки американскому населению важных посланий, обычно по заказу государственных агентств. За более чем 60 лет своего существования *Ad Council* при содействии многих талантливых профессионалов рекламного дела помогла создать немало хорошо известных всей стране слоганов, таких как «Друзья не позволяют друзьям садиться за руль навеселе» и «Нет ничего хуже, чем тратить умственные способности впустую».^[224]

Совместное использование каналов распределения

Некоммерческие партнеры могут придавать дополнительную ценность существующим каналам распределения и в то же время ощущать возросшую поддержку миссии и целям своего агентства. Возможность записаться в доноры человеческих органов при получении водительских прав создает дополнительные удобства потенциальному донору и увеличивает число спонсоров некоммерческих организаций, поддерживающих эту инициативу. Перечисление названий и номеров телефонов местных некоммерческих организаций для подростков на обороте идентификационной карточки учащегося придает ей дополнительную ценность. Перевозчики почтовых отправлений получают шанс помочь местным сообществам путем участия в ежегодной кампании по сбору пожертвований в виде продуктов длительного хранения, оставляемых около почтовых ящиков. Водители машин собирают эти продукты и доставляют в местные банки продовольствия и склады. Они могут также расширить зону охвата и повлиять на усилия государственного агентства (например, распространяя в церкви постеры с напоминаниями об угрозе заражения СПИДом).

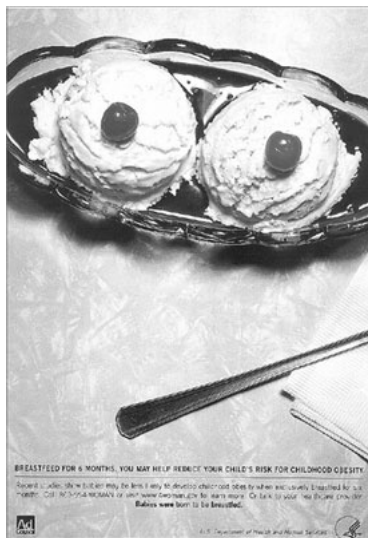


Рис. 10.6. Постер, использовавшийся в кампании в поддержку вскармливания детей грудным молоком. Разработан в партнерстве с *Ad Council*

Отношения, о которых рассказывается в следующем сюжете, являются классическим примером беспроектного партнерства: администрация университета радуется увеличению продаж и прибыли, студенты испытывают удовлетворение от выгод, предоставляемых социально ответственным бизнесом, а компания, занимающаяся благотворительной деятельностью, получает доступ к желанному каналу распределения.

Университеты и компания, торгующая кофе

Pura Vida Coffee – это компания, занимающаяся продажей изысканных сортов кофе. Все 100 % ее капитала принадлежат благотворительным организациям, ее деятельность соответствует критериям справедливой торговли, а ее продукция – высоким критериям качества. Компания использует все свои ресурсы, чтобы обеспечить выгоды сельским семьям с детьми, проживающим в странах, где выращивается кофе. Верная принципам справедливой торговли, компания помогает добиваться того, чтобы крестьянам платили справедливую цену за их урожай и предлагали доступные кредиты. Возможно, кто-то скажет: «Оказывается, все, что было нужно миру, это кофейная компания другого типа!» Но *Pura Vida Coffee* – это не просто другая компания. Это компания, сочетающая жесткий прагматичный подход к вопросам бизнеса и добросердечность некоммерческой организации. Неслучайно, что в 2005 г. более 70 студенческих кампусов по всей стране (многие из которых принадлежат государственным образовательным учреждениям) обслуживались компанией *Pura Vida Coffee* – стойки с кофеварками устанавливались как в помещениях столовых, так и в других зданиях кампуса (рис. 10.7). Как сказал президент и соучредитель компании Джон Сэйдж, эта инициатива вызвала огромный позитивный отклик, создав у него надежду на то, что «тенденция к просвещенному консьюмеризму будет развиваться и что выражение “Caveat emptor” (“Пусть покупатель будет осмотрителен”, лат.) будет заменено на “Prosum emptor” (“Пусть покупатель делает добро”, лат.)». [225]

Стимулирующие причины и изменение поведения населения

Некоммерческие партнеры имеют разнообразные ресурсы, которые могут быть направлены на оказание помощи государственным агентствам в рекламировании социальных мероприятий и изменении поведения населения. Разумеется, волонтеры способны расширить сферу приложения этих усилий, о чем и рассказывается в следующем примере.



Рис. 10.7. Pura Vida Coffe в студенческом кампусе

Министерство внутренней безопасности США и Американский Красный Крест

Министерство внутренней безопасности США и Американский Красный Крест оказались идеальными партнерами в своих совместных усилиях, направленных на повышение осведомленности населения о важности подготовки к чрезвычайным ситуациям и на поощрение граждан к действиям. Заявления главы этого министерства Тома Риджа, сделанные в 2004 г. на ежегодной конференции Американского Красного Креста, полностью подтверждают этот исходный тезис: «Министерство внутренней безопасности не может начинать и заканчивать свою деятельность у дверей своего главного здания в Вашингтоне. Можно ожидать, что Вашингтон окажется здесь лидером, но мы не можем и не должны заниматься “микроуправлением” при защите нашей страны: необходимо, чтобы соответствующие действия предпринимались в каждом городе, в каждом поселке и в каждом доме. Я часто повторяю, что для обеспечения безопасности всего населения нашей страны необходимо обеспечить безопасность жителей каждого населенного пункта. Отсюда следует, что Красный Крест, занимающийся защитой людей на протяжении многих десятилетий, – наш естественный партнер в достижении этой цели».^[226]

Оба партнера, Министерство внутренней безопасности и Американский Красный Крест, совместно с государственными властями местного, регионального и федерального уровней, а также с компаниями частного сектора, демонстрировали важность готовности населения к чрезвычайным ситуациям и предоставления гражданам возможности научиться правильному поведению в непредвиденных обстоятельствах (в частности, вызванных природными катастрофами и угрозами атак террористов). Красный Крест, имеющий более 900 местных отделений по всей стране, 1 млн волонтеров и 35 000 штатных работников, – важный ресурс для решения этой задачи, так как его многочисленные отделения уже помогают людям составлять план действий в критических ситуациях, для того чтобы каждый человек знал, что ему делать, куда идти и как поддерживать контакты со своими близкими.^[227]

Партнерство между государственными агентствами

Хотя этот тип партнерства является наиболее распространенным и понятным, все же необходимо особо отметить приносимые им маркетинговые выгоды. Возможно, вы помните, что они были перечислены в табл. 10.1 в начале этой главы: привлечение влиятельных фигур, доступ к целевым рынкам,

технические знания и доступ к каналам распределения. Следующие примеры помогают наполнить сказанное практическим смыслом.

Кампания по борьбе с разбрасыванием мусора в штате Вашингтон

Эта кампания предусматривает создание телефонной «горячей линии», по которой граждане могут сообщить о случаях создания импровизированных помоек. Руководство кампанией осуществляет Департамент экологии штата, но ключевое значение для ее успеха имеет партнерство с Департаментом лицензирования и с дорожно-патрульной службой штата. Как уже рассказывалось раньше, граждане, замеченные в разбрасывании мусора, получают письма, в которых указываются день, час и место нарушения, а также тип выброшенного из машины мусора. Сотрудничество с Департаментом лицензирования имеет ключевое значение для получения информации о зарегистрированном владельце транспортного средства. Письмо поступает в конверте, на котором указан обратный адрес дорожно-пат-

рульной службы штата, а в качестве отправителя указывается глава этой службы. Теперь представьте, что «нарушитель» получил бы то же самое письмо, но из Департамента экологии штата. Стал бы он читать его вообще?

Усилия Новой Зеландии по предотвращению несчастных случаев на воде

Трудно представить успешность мер (самую высокую в мире) по предотвращению несчастных случаев на воде, которые бы не предусматривали сотрудничества разных государственных агентств. В Новой Зеландии, имевшей в западном мире один из самых высоких показателей числа утонувших на 100 000 человек, стратегия повышения безопасности на воде предусматривала участие в ее реализации как государственных агентств, так и некоммерческих организаций и частных корпораций, причем каждая из этих структур предоставляла свои уникальные знания и ресурсы. Государственные агентства привлекали представителей службы спасения Министерства морского транспорта, городских советов, школ, учреждений здравоохранения и Министерства внутренних дел.^[228] Это представляется вполне естественным с учетом необходимости достижения понимания государственной политики в отношении предотвращения инцидентов на воде, получения информации о несчастных случаях на воде, обучения основам поведения на воде школьников, приобретения политического влияния и, разумеется, сбора необходимых средств.

Трудности и риски партнерства

Возможно, что эти примеры партнерства внушили вам надежду и оптимизм. Однако многие из вас наверняка слышали и о менее радостных историях или даже были их непосредственными участниками. В этом разделе кратко рассказывается о потенциальных ловушках, в которые может попасть ваше агентство, и о том, как их можно разглядеть заранее. Получив эти полезные рекомендации, в следующем разделе вы прочитаете о стратегиях, позволяющих исключить или минимизировать риск попадания в некоторые из этих ловушек.

Независимо от типа партнерства (государственно-частное, государственно-некоммерческое, государственно-государственное) существуют объективные факторы, влияющие на чистые выгоды от ваших усилий. Во-первых, партнерство требует более значительных затрат *времени*, чем действия в одиночку, – затрат времени на поиск партнера, на изучение партнерами друг друга, на совместное принятие решений и на одобрение результатов. Кому-то может показаться, что разработка стратегий «Partners» для кампании «Спать на спине» была выполнена за один день, но в действительности она потребовала дополнительных исследований, официальных соглашений и координации действий с Министерством здравоохранения Канады. Во-вторых, как и в любых отношениях, достижение успеха также требует здесь взаимных *компромиссов*. Например, компания, предоставляющая печатные услуги, могла бы пожелать делать это лишь при условии, что ее вклад будет отмечен предоставлением права размещать на обложке отпечатанного буклета своего логотипа или цветов своего бренда, а не простым

упоминанием ее названия в заключительном параграфе. В-третьих, существует вероятность того, что ваш корпоративный или некоммерческий партнер может впоследствии «лишиться благосклонности» или стать субъектом «негативного публичности» даже вследствие самого незначительного отклонения от курса. Нет сомнения, что если бы *Motorola* нарушила свои обязательства по утилизации отходов, то это могло бы бросить тень и на ваше агентство, и на Министерство защиты окружающей среды.

Имеются также дополнительные специфические проблемы, характерные для каждого типа отношений. Что касается *частного сектора*, то граждане обычно с «естественным» цинизмом относятся к подобным жестам доброй воли. Часто их первая реакция проявляется в виде вопроса: «Для чего они это делают?» Их следующий вопрос обычно звучит так: «Если их действительно беспокоит эта проблема, то почему они вкладывают конверт с обратным адресом или используют купон для сбора пожертвований?» Реальность же состоит в том, что партнерство государственного агентства с корпорациями частного сектора должно пройти «тест на обнюхивание» у потенциальных потребителей и рассеять малейшие подозрения в том, что компания просто пытается рекламировать свой способ достижения какого-то результата (например, партнерство между производителем детских видеоигр и Департаментом здравоохранения в целях предотвращения ожирения детей). В отношениях с некоммерческими организациями имеются и другие потенциальные поводы для беспокойства: государственное агентство может оказаться заваленным заявками от других подобных организаций; контроль коммуникаций может оказаться более трудным с учетом наличия общенациональных сетей у некоторых *некоммерческих организаций*, ресурсы агентства могут оказаться истощенными из-за того, что некоммерческие организации будут располагать весьма ограниченными ресурсами. Главный недостаток партнерства с *другими государственными агентствами* состоит в том, что часто оно требует дополнительных затрат времени и сил на принятие решений и одобрение результатов. Хотя этот недостаток характерен для всех типов партнерства, в данном случае он усугубляется наличием мощной политической бюрократии и сложной природы этой, иногда слишком запутанной, сети.

Маркетинговый подход к завоеванию великих партнеров и сокращению рисков

Следующие десять рекомендаций взяты из книги «Corporate Social Responsibility», Kotler & Lee («Социальная ответственность корпораций», Котлер и Ли). Они были собраны не только для обращения к упоминавшимся выше рискам партнерства, но и для повышения вероятности того, что вы сможете найти крупных партнеров и в полной мере реализовать потенциальные выгоды отношений с ними.^[229] Каждую рекомендацию мы будем иллюстрировать действиями гипотетического отдела здравоохранения штата, направленными на поиск партнеров, способных помочь увеличить показатель своевременной иммунизации детей. Обратите внимание на повсеместное применение основных принципов маркетинга – от ясного фокуса на целях и обращения с потенциальными партнерами как с клиентами до разработки целенаправленных и эффективных кампаний.

1. *Начните с разработки перечня дополнительных ресурсов, которые потребуются вашему агентству для достижения специфических целей программы, таких как повышенное финансирование, технические знания, дополнительная наглядность, улучшенные каналы распределения, надежные подтверждения и др.*

Предположим, что Департамент здравоохранения штата поставил цель в течение 2 лет увеличить процент детей, которым своевременно были сделаны все необходимые прививки, с 72 % до 80 %, т. е. почти на 10 %. Предположим также, что этот показатель держался на уровне примерно 70 % в течение последних 5 лет. Рабочая группа, составленная из представителей Департаментов здравоохранения штата и округа, считает, что она имеет отличные материалы и стратегии (например, прямую почтовую рассылку, оповещающую родителей за месяц до следующей прививки), но нуждается в дополнительном финансировании (примерно \$200 000) для осуществления программы в штате. Законодательные власти штата рекомендовали Департаменту здравоохранения использовать возможности партнерства с коммерческими и некоммерческими организациями для достижения намеченной цели.

2. *Составьте краткий список организаций, которые могут иметь отношение к этим социальным проблемам, с учетом миссии их бизнеса, их товаров и услуг, покупательской базы, пристрастий работников, особенностей местного сообщества и/или истории благотворительной деятельности корпорации.*

Рабочая группа прежде всего составляет список организаций, которые, по ее мнению, могли бы проявить интерес к вопросу иммунизации детей и предоставить финансовую или иную материальную поддержку почтовой рассылке. При предварительном рассмотрении миссии, покупательской базы

и прежних отношений потенциального партнера оказывается, что в список могут быть включены финансовые институты, универсамы, розничные магазины, фонды и некоторые государственные агентства. В каждую категорию включаются от 5 до 10 организаций, которые, по мнению группы, лучше всего подходят для решения поставленной задачи. Группа особенно озабочена исключением тех организаций, которые, по ее мнению, могли бы оказаться спорными претендентами или вызвать скептическую реакцию родителей (например, производитель лекарств или магазин игрушек).

3. Внимательнее рассмотрите своих потенциальных партнеров, чтобы больше узнать об их приоритетных социальных вопросах и их потенциальной заинтересованности в вашей программе.

Затем отдел здравоохранения заказывает местной исследовательской фирме проведение телефонного опроса 75 организаций из списка потенциальных кандидатов с целью выяснения социальных проблем, которым они отдают приоритет, а также их интереса к иммунизации детей. Решение нанять исследовательскую фирму для проведения опроса было продиктовано малочисленностью группы и представлениями о том, что руководители корпораций и фондов могут быть более искренними с исследовательской фирмой и не подозревать в ее действиях намерения продать что-либо. Предположим, что после проведения опроса выяснилось, что 20 организаций проявляют интерес к вопросу иммунизации и готовность обсудить перспективы спонсорской поддержки с представителями отдела здравоохранения.

4. Прислушайтесь к деловым потребностям потенциальных партнеров.

На этом этапе члены рабочей группы встречаются лицом к лицу с руководителями 18 организаций и беседуют по телефону с руководителями еще 2, расположенных за пределами штата. Во время этих бесед члены группы заявляют от лица Департамента здравоохранения, что они видят интерес организаций-претендентов к вопросу иммунизации детей, но прежде хотят выяснить текущие цели и задачи этих организаций, в частности в сфере маркетинга – такие как стремление создать индивидуальный образ бренда, повысить репутацию в глазах местного сообщества или заметность на конкретных целевых рынках.

5. Расскажите им о социальных проектах, которые поддерживает ваша организация, об инициативах, которые вы разрабатываете или реализуете, о ваших ресурсах и ваших сильных сторонах. Выясните, что кажется им наиболее привлекательным.

Во время этой же встречи представители Департамента здравоохранения показывают материалы программы, рассказывают об ее истории и результатах. Они демонстрируют образцы рекламной продукции, для рассылки которых по почте штат ищет спонсоров: постеры, таблицы, магниты для холодильника и карточки прививок. Затем они спрашивают, какие предметы представляют интерес с точки зрения спонсорской поддержки и какие условия могут оказаться наиболее привлекательными для потенциального спонсора, например возможный объем финансирования или форма признания вклада организации.

6. Подготовьте предложение и передайте его тем, кто наиболее заинтересован в поддержке ваших усилий. Представьте несколько вариантов инициатив для возможной поддержки – инициатив, которые лучше всего подходят для заявленного типа бизнеса и маркетинговых потребностей потенциального спонсора. Обязательно отразите в этом предложении то, что вы не сможете обещать или разрешить спонсору.

Предположим, что 5 из 20 организаций проявили интерес к сотрудничеству с отделом здравоохранения и приняли его предложение к рассмотрению. Это предложение включает конкретные объемы спонсорской поддержки, формы признания вклада компании, график почтовой рассылки, число родителей, которым необходимо разослать материалы, и срок действия соглашения. Департамент здравоохранения также укажет в предложении то, что он не сможет обещать или разрешить спонсору, например обещать организационную поддержку его компании или его продуктам или разрешить изменять содержание материалов.

7. Участвуйте в разработке плана реализации.

Реально предположить, что из 20 организаций, включенных в список, только 3–5 примут предложение, и то, возможно, после обсуждения некоторых его пунктов, например срока их спонсорства. Затем работники Департамента здравоохранения начинают напрямую тесно сотрудничать с теми работниками организаций-спонсоров, которые будут непосредственно участвовать в решении повседневных задач, связанных с развитием партнерства, и которые должны иметь ясное представление о сроках производства и одобрения печатных материалов.

8. Предлагайте брать на себя столько административной работы, сколько окажется возможным.

Даже при том, что теперь Департамент здравоохранения имеет формальные договоренности, ключевое значение для взаимного удовлетворения сторон и установления долгосрочного партнерства (а не

краткосрочных отношений) будет иметь фактическое количество дополнительного времени и ресурсов, которых проект потребует от спонсора. При таком сценарии это может означать, что Департамент согласится на изготовление печатных материалов в собственной типографии корпорации или на доставку партнером брошюр в те универсамы, в которых он заинтересован распространять информацию о графике прививок на год.

9. Помогайте измерять результаты и готовить отчеты.

К счастью, при таком сценарии Департамент здравоохранения раз в 2 года проводит опрос родителей для оценки своевременности почтовой рассылки, осведомленности о содержании рассылаемых материалов и изменении реального отношения к иммунизации. Всем партнерам было сообщено об этом заранее и были даны гарантии получения результатов влияния их участия в программе на осведомленность родителей.

10. Обеспечьте признание вклада компании-спонсора в том виде, в каком она сочтет это наиболее предпочтительным.

Два из трех основных партнеров удовлетворены тем, что в знак признания их вклада в реализацию программы Департамент разместил их логотипы на распространяемых материалах и упомянул их названия в своих публикациях. Однако третий партнер не хочет упоминания своего имени в распространяемых материалах, так как, по его мнению, это может породить слишком много ненужных вопросов, но зато он был бы рад, если бы его имя было упомянуто в каком-то специализированном издании.

Резюме

Эта глава посвящена расширению пределов партнерства – от полезного к важному и от возможного к реальному.

Вы прочитали о взаимовыгодном партнерстве государственных и коммерческих организаций, которое помогло: улучшить водоснабжение в Иордании; убедить многих учащихся выбрать профессию медсестры; собрать средства для ремонта национального монумента; убедить родителей и нянь следить за тем, чтобы младенцы, во избежание SIDS (синдрома внезапной младенческой смерти), спали только на спине; привлечь профессиональных банковских работников к преподаванию в школах основ финансового менеджмента и сократить загрязнение природы промышленными отходами. Вы прочитали о партнерстве государственных и некоммерческих организаций, которое привело к сокращению сроков пребывания детей в приютах, увеличению числа матерей, кормящих детей грудью, росту доходов университетов и колледжей и повышению количества домашних хозяйств, в которых имеется план действий на случай чрезвычайных обстоятельств. Вы узнали также о партнерстве государственных агентств, в результате которого удалось снизить загрязнение бытовым мусором и сократить число несчастных случаев на воде.

Наконец, вы прочитали о потенциальных рисках и о том, как маркетинговый подход может помочь минимизировать издержки сотрудничества и найти нужных партнеров, провести с ними переговоры и заключить взаимовыгодные соглашения.

Часть III

Управление процессом маркетинга

11. Сбор информации о гражданах, получение исходных данных и обратной связи

«Было интересно стать свидетелем того, как исследование дало среднему гражданину Южной Африки голос в разработке законодательства о контроле за потреблением табака в XXI в. В 1997 г. Национальный департамент здравоохранения был встревожен предупреждениями Всемирной организации здравоохранения о том, что миллионы женщин в развивающихся странах становятся курильницами табака несмотря на запреты, существующие в их национальных культурах. Перед нами стояла задача выяснить, насколько были склонны чернокожие африканки приобщиться к курению табака, хотя на тот момент доля курящих женщин в Африке составляла всего 7 %.

Необходимо было преодолеть множество препятствий, для того чтобы охватить исследованием женщин в нестабильных, криминализованных районах и опросить их на их родном языке хоза. Наше решение заключалось в том, чтобы обучить местных женщин методам интервьюирования и доверить им проведение полевой работы. Эти женщины занимались также переводом и толкованием смысла полученных ответов, что обеспечивало более высокую точность исследования».

Доктор Ами Сейдел Маркс,

Кейптаунский университет

Использование маркетингового исследования в качестве инструмента при принятии решения обычно подвергается сомнению – не столько из-за приносимых им выгод, сколько из-за связанных с ним издержек. Возможно, вы были свидетелем или даже участником жарких дебатов, суть которых отражена в комментариях, дискредитирующих попытки проведения маркетинговых исследований.

• К моменту, когда мы получим план исследования, уже пройдут все сроки использования средств, выделенных на проведение начальной фазы кампании!

• Те \$35 000, которые вы хотите потратить на исследование вопроса о том, кто, где, когда и почему разбрасывает бытовой мусор, будут изъяты из рекламного бюджета кампании. В результате мы недосчитаемся 10 рекламных щитов с призывами поддерживать чистоту на дорогах.

• Когда я в последний раз участвовал в исследовании, подобном предлагаемому, мы получили отчет, содержащий десятки таблиц, 25 страниц с объяснениями статистических методов сбора и обработки данных, и только 3 страницы, в которых резюмировались полученные результаты. Так на что же были потрачены деньги?

Читая следующую историю, обратите внимание на высокие альтернативные издержки, которые оказались бы неизбежными, если бы менеджеры проекта позволили одержать верх сторонникам подобных заявлений.

Исходный сюжет: создание здоровой нации с помощью проведения исследований в Южной Африке

Чернокожие женщины – это стратегически важный рынок для табачных компаний в Южной Африке. Они составляют около 39 % всего населения и являются основными покупателями ходовых товаров широкого потребления, таких как сигареты и нюхательный табак. Традиции запрещали этим женщинам потребление табака, и те из них, кто решался нарушать этот запрет, делали это втайне или в обществе таких же нарушительниц. Благодаря этому относительная доля курящих черных женщин в Южной Африке была одной из самых низких на континенте. Но, к несчастью, производители табачных изделий осознали этот факт и нацелились на изменение существующих социальных норм.

Проблемы

Обращение производителей табака к чернокожим африканкам представляется особенно тревожным не только потому, что курение вызывает многие болезни и приводит к преждевременной смерти, но и потому, что эти женщины оказывают огромное влияние на потребительское поведение своих детей, родственников и членов местного сообщества. Это влияние дополняется опасным воздействием на других членов домашнего хозяйства в виде пассивного курения и вреда, причиняемого курением будущему ребенку, находящемуся во чреве матери.

Программа действий по решению проблемы заключалась в разработке мер, помогающих женщинам бросить курить и нюхать табак, а тем женщинам, которые еще не выработали у себя этой вредной привычки, – преодолеть соблазн ее приобретения. Предполагаемые вмешательства должны были быть тщательно ориентированы на целевую аудиторию.

Выбранное решение предусматривало проведение маркетингового исследования, направленного на четкое определение целевых рынков – более четкое, чем это делали конкуренты.

Стратегии

В соответствии с проектом исследования 1999 г. был проведен опрос 1314 темнокожих женщин в возрасте от 15 до 64 лет, говорящих на языке кхоза и проживающих на территории Кейптауна, с целью выяснения отношения этой аудитории к проблеме курения. Это исследование предусматривало опрос женщин, куривших сигареты и нюхавших табак, и сравнение их ответов с ответами женщин, не употреблявших никаких табачных изделий. Четверть (25 %) опрошенных женщин курили сигареты, 27 % нюхали табак, 2 % делали и то и другое, а 46 % не употребляли табак ни в каком виде.

Результаты опроса показали, что, с точки зрения охвата темнокожих женщин маркетинг табачных изделий осуществлялся весьма успешно, при этом большинство респонденток сообщили, что они лично подвергались маркетинговому воздействию со стороны производителей и продавцов табака. Треть всех опрошенных недавно видела рекламу сигарет, а среди курящих этот показатель был еще выше – 42 %. Три четверти покупали сигареты в детском возрасте по поручению взрослых, и подавляющее большинство знало стоимость одной сигареты. При этом все женщины демонстрировали пугающее отсутствие знаний о вреде употребления табака.

Понимание риска для непользователей: более половины (58 %) женщин, не употреблявших табака, подвергались риску приобретения этой вредной привычки. Из них 5 % имели позитивное отношение к табаку и вот-вот были готовы начать курить. Эти женщины имели в большей степени городские, а не сельские корни, были менее чувствительны к неодобрительной реакции других людей, в большей степени подвергались воздействию рекламы сигарет, имели курящих подруг, были более ориентированы на получение удовольствий и меньше заботились о своем здоровье, чем остальные некурящие женщины. Остальные 53 %, как оказалось, имели очень слабые стимулы для того, чтобы оставаться некурящими. Они были в особенно тяжелом экономическом положении по сравнению с другими непотребителями и находились в переходном состоянии от непотребителей к потребителям. Их чувствительность к негативному отношению местного сообщества к курящим черным женщинам была невысокой, а среди их членов семьи и знакомых было много курящих.

Понимание того, как помочь потребителям табака: было установлено, что потребители табака были несколько старше непотребителей и имели более низкий уровень образования. Их с большей вероятностью окружали курящие родственники – мужа и другие члены семьи. Свыше половины курящих женщин заявили, что курили во время беременности; доля нюхавших табак во время беременности превышала 1/3. Консервативные оценки указывали на то, что в среднем курившие женщины тратили не менее 10 % своего располагаемого дохода на покупку сигарет для себя. Свыше половины их близких подруг были курильщицами, а сами они приводили аргументы в пользу употребления табака – что давало ключевые идеи для разработки посланий, направленных на изменение их поведения. В частности, они полагали, что курение может помочь им похудеть. Те женщины, которые нюхали табак, считали, что это полезно с медицинской точки зрения и даже может оказывать обезболивающий эффект.

Вознаграждения

Это исследование помогло получить ясные результаты и дать четкие рекомендации.

Оно оказало поддержку действующему в стране закону о контроле за распространением табака и способствовало практической реализации некоторых его положений, в том числе о запрете рекламы

табака и курения в общественных местах, а также содействовало усилению контроля за продажей сигарет несовершеннолетним.

Исследование предоставило рекомендации о необходимости разработки стратегий разубеждения курильщиц в пользу табака, повысило осведомленность о рисках для здоровья и позволило потребителям табака лучше понять, какие их собственные проблемы со здоровьем вызваны потреблением табачных изделий.

Исследование предоставило рекомендации о необходимых усилиях для разрушения ассоциации курения с современным и прогрессивным поведением и установления связи между отказом от потребления табака и многим из того, что черные женщины ценят больше всего: личным достоинством, семейным благополучием, продвижением по социальной лестнице или возможностью развития личности.^[230]

Маркетинговые исследования в государственном секторе

Маркетинговые исследования определяются как «систематизированный сбор, анализ и представление данных, релевантных для той маркетинговой ситуации, в которой оказалась организация».^[231] Те из вас, кто регулярно используют данные о населении, исходную вводимую информацию о гражданах и обратной связи для принятия маркетинговых решений и оценки результатов, возможно, даже не в состоянии представить себе, как бы они могли эффективно работать без всего этого. Те же, кто не занимается этим, будут удивлены тем, насколько этот инструмент облегчает принятие решений, получение одобрения и подготовку отчета о результатах.

Данные о типах поведения граждан и их профилях могут иметь ключевое значение для процесса маркетингового планирования. Например, фирма по предоставлению коммунальных услуг получит выгоды от подробных данных переписи, проведенной на той территории, на которой она планирует попытаться убедить владельцев частных домов сократить попадание воды, стекающей с крыш, в систему ливневой канализации. Департамент транспорта будет использовать данные о транспортных происшествиях при выборе мероприятий, нацеленных на сокращение числа увечий и смертей от автомобильных аварий. А Управлению наркотиконтроля наверняка потребуются информация об основных каналах сбыта наркотиков для принятия эффективных мер против наркоторговцев.

Исходная вводимая информация о гражданах особенно полезна при разработке стратегического маркетинга-микс (4P). Она может помочь вам определить характеристики продуктов, программ и услуг (например, при разработке стратегического плана для районного отдела образования), решить, какие стимулы и антистимулы будут наиболее убедительны (например, что может препятствовать уклонению от уплаты налогов), сделать выбор из нескольких вариантов каналов распределения и доступа к гражданам (например, при выборе часов работы в воскресные дни магазинов, торгующих спиртным), а также будет иметь ключевое значение при разработке посланий рекламной кампании, выборе вестников и медиаканалов. Наконец, она может помочь не допустить разработку и запуск продуктов и программ, вряд ли способных затронуть граждан (например, монета с профилем Сьюзен Энтони достоинством в \$1, которая выпадит как монета в 25 центов и для которой не предусмотрено специального отделения в кассовом ящике для мелочи).

Обратная связь от граждан является ключевым элементом оценки программы и кампании и часто используется при измерении удовлетворенности программами и услугами, припоминания посланий кампании и реакции на них и способов сделать лучше «в следующий раз» (например, счет за лекарства от программы страхования «Medicare» в США).

В этой главе кратко описана терминология маркетинговых исследований, которая поможет вам в будущих дискуссиях с коллегами и подрядчиками. Она может также использоваться при обсуждении и принятии решений о пригодности тех или иных методик исследований.

Классификация исследований в зависимости от момента их проведения

Терминология **маркетинговых исследований** учитывает то, когда проводится исследование и когда оно используется в процессе планирования. В этом случае тремя общепринятыми терминами являются «формирующее исследование», «предварительное испытание», «мониторинг и оценка».^[232]

Формирующее исследование

Как следует из названия, формирующее исследование используется для формирования стратегий; оно особенно полезно для *понимания целевой аудитории и разработки маркетинга-микс*. В марте 2005 г. Бюро переписей США сообщило на своем веб-сайте «American FactFinder» о возможности пользователей участвовать в онлайн-исследовании удобства этого сайта и выдвигать идеи о путях его улучшения. [233] Затем собранные сведения использовались для информирования разработчиков сайта о необходимых действиях по усовершенствованию продукта: предоставлении дополнительной информации, облегчении процедуры ее поиска и т. д. В сфере социального маркетинга формирующие исследования чаще всего посвящены выявлению препятствий и стимулов к изменению поведения (например, причин, по которым граждане могут не хотеть, чтобы их дети ходили в школу один день в неделю, и что могло бы устранить причины их опасений).

Предварительное испытание

Это исследование проводится на следующем этапе процесса планирования для *проверки черновых вариантов стратегий и тактик до их практической реализации*. Чаще всего оно используется для облегчения выбора из краткого списка возможных стратегий (например, какой из трех слоганов Министерства внутренней безопасности вероятнее всего найдет отклик у граждан). Оно может помочь гарантировать (или нет), что выбранные стратегии и тактики не имеют крупных недостатков (например, обнаружить, что рекомендации Департамента здравоохранения ежедневно заниматься 1 ч физическими упражнениями вызывают недоумение и предположение о том, что официальные лица «далеки от реалий нашей жизни»). Такое исследование особенно полезно, чтобы определить, действительно ли конкретный подход позволит охватить целевой рынок и воздействовать на него (например, будут ли часы работы и место остановки передвижной библиотеки на колесах привлекательными для пожилых людей).

Мониторинг и оценка

После начала реализации программы или кампании проведение маркетинговых исследований позволит сравнивать достигнутые результаты с поставленными целями. Когда это исследование *проводится в период осуществления кампании*, оно обычно называется мониторингом и помогает вам произвести корректировки курса «на марше». После завершения проекта исследование может проводиться для измерения *конечного результата* затраченных усилий, в таком случае оно называется оценкой. [234] (В главе 12 дается более подробное описание методов мониторинга и оценки.)

Классификация исследований по источнику информации

Информация, необходимая для проведения вашей кампании, обычно добывается одним из двух способов. В ходе *вторичного исследования* рассматриваются уже существующие данные, которые были собраны для других целей. Для *первичного исследования* используются данные, впервые собираемые для конкретного исследовательского проекта.

Вторичное исследование

Разумно начать ваше исследование с рассмотрения разнообразных вторичных данных, которые наиболее доступны вам в настоящий момент.

Это позволит вам определить, действительно ли вы можете собрать достаточно идей и информации, не проводя более затратного первичного исследования. Вторичные данные, безусловно, могут служить хорошей стартовой точкой и включают в себя такие источники, как собственные архивы вашего агентства, базы данных, отчеты о прошлых исследованиях и даже краткие комментарии (например, сообщения о том, что отдел обслуживания покупателей предоставляет типичные образцы всех полученных звонков). За пределами организации поиск и обзор литературы могут включать изучение журнальных статей и отчетов об исследованиях других организаций среди вашей целевой аудитории и/или по интересующей вас проблеме.

Например, многие города в США заинтересованы в увеличении коммерческой переработки мусора. Руководитель программы города, коммунальные службы которого столкнулись с этой проблемой, может

начать исследование с изучения внутренних данных о коммерческих клиентах и их текущих показателях переработки мусора, об использовании услуг города по осуществлению переработки, а также сведений о том, как эти клиенты варьируются по типу бизнеса (розничная торговля или производство). Далее может быть проведен поиск журнальных статей и отчетов об исследованиях других организаций для выявления препятствий, с которыми сталкиваются предприятия при утилизации отходов, и ознакомления с опытом других организаций, использовавших стратегии воспитания, предоставления новых услуг и предложения стимулов и антистимулов.

Первичное исследование

Если требуемые данные отсутствуют или устарели, неточны, неполны или ненадежны, то вам необходимо заняться рассмотрением потенциальных выгод и издержек проекта первичного исследования. [235]

Упомянувшийся выше руководитель, заинтересованный в повышении показателя переработки отходов, имеет различные варианты проведения первичного исследования для более глубокого понимания своих клиентов. Он может совершить поездку по городу вместе с руководителем службы уборки мусора и осмотреть места сбора отходов и типы используемых контейнеров, лично побеседовать с руководителями местных служб для выяснения проблем и путей их преодоления, заказать проведение анонимного опроса владельцев фирм и затем обсудить полученные идеи в фокус-группах для предварительной проверки конкретных стратегий. Затем он должен взвесить эти варианты и их потенциальные издержки с учетом предоставляемых ими идей и той ценности, которая придается утилизируемым материалам, извлекаемым из мусора.

Классификация исследований по методу их проведения

Первичные данные могут быть собраны различными методами. Следующие краткие описания и примеры познакомят вас с разнообразием имеющихся методов и будут служить исходной точкой для дальнейших изысканий.

Наблюдение – первичные данные собираются в ходе наблюдения за действиями целевых рынков. Этот метод может использоваться для углубления понимания аудитории (например, наблюдение за тем, что делают работники склада с освобождающимися картонными коробками) или для оценки усилий, прикладываемых в ходе кампании (например, путем подсчета в конкретной географической зоне числа водителей, пристегивающихся ремнями безопасности, до и после проведения кампании).

Этнографическое исследование – в этот метод часто включается как наблюдение, так и непосредственное интервьюирование участников исследования. С антропологической точки зрения он рассматривается как целостный метод исследования. Основная его идея – что для правильного понимания целевых рынков исследователь должен погрузиться в их естественную среду существования. Например, исследователь может провести несколько дней на ферме, наблюдая за деятельностью фермеров и пытаясь понять, что могло бы заставить их своевременно убирать и правильно хранить навоз, чтобы не допустить загрязнения водных источников.

Экспериментальное исследование – это один из самых строгих научных методов исследования. Его цель заключается в выявлении причинно-следственных связей, для чего отбираются сходные группы субъектов, на них оказываются различные воздействия; при этом экспериментатор сохраняет контроль за внешними переменными и впоследствии проверяет статистическую значимость расхождений в реакциях групп. [236] Например, этот подход может помочь службе пограничного контроля решить, привело ли открытие дополнительных пунктов проверки к фактическому увеличению или сокращению времени ожидания и проверки документов.

Бихевиоральные данные – данные о фактическом поведении граждан собираются и анализируются. Примером может служить случай, когда данные о налогоплательщиках используются для оценки различий между теми, кто отправляет заполненные налоговые декларации по электронной почте, и теми, кто отправляет их по обычной почте, с целью стимулирования использования электронного варианта.

Исследование в фокус-группах – этот популярный метод предоставляет полезные сведения о мыслях и чувствах потребителей и даже рекомендации о возможных стратегиях и идеи для будущих действий. Метод фокус-групп, рассматриваемый иногда как разновидность группового интервью, обычно предполагает приглашение 8–10 человек для приблизительно 2-часовой беседы со специально

подготовленным модератором. Этот модератор использует заранее подготовленный перечень вопросов и задает направление дискуссии, фокусируя его на определенной теме (отсюда и произошло название «фокус-группа»). Участники группы тщательно отбираются с учетом их демографических, психографических и иных характеристик и часто получают небольшое вознаграждение в качестве компенсации за потраченное время. Данный метод будет полезен, к примеру, для районного отдела образования, желающего выяснить, насколько местные пенсионеры готовы в качестве волонтеров оказывать помощь работе местных школ.

Опросы по почте – этот метод исследования позволяет получать большое количество информации с малыми издержками в расчете на одного респондента. Иногда это – наилучший способ охвата людей, не желающих участвовать в персональных, даже анонимных опросах. Недостатки метода заключаются в том, что отклик на него часто очень невелик, а исследователь имеет мало возможностей контроля за достоверностью ответов (например, за тем, кто в действительности отвечает на вопросы анкеты). Этот метод может быть удобным и полезным, к примеру, для сбора информации о том, какие программы нового муниципального досугового центра могли бы заинтересовать местных жителей больше всего.

Опросы по телефону – являются одним из лучших способов быстрого получения информации; показатели отклика при данном методе гораздо выше, чем при большинстве опросов по почте. Интервьюеры могут разъяснить респондентам трудные вопросы и даже пропустить те, которые являются нерелевантными. К недостаткам метода относится более высокая стоимость затрат на одного респондента. Центр контроля и профилактики заболеваний использует опросы по телефону для отслеживания общенациональных тенденций в поведении, направленном на сохранение здоровья, в частности для оценки уровней физической активности населения.

Онлайновые исследования (опросы через Интернет) – наиболее быстро развивающийся метод исследования. Предоставляет возможности проведения опросов с помощью e-mail, включая размещение вопросов на веб-сайте, задание вопросов в чатах и на электронных досках объявлений, проведение онлайн-собеседований в фокус-группах и изучение особенностей людей, анализируя посещения ими вашего и чужих сайтов.^[237] Хотя по сравнению с другими этот метод часто более дешевый, быстрый и универсальный, в нем можно столкнуться с технологическими сложностями и проблемами ограниченности и нерепрезентативности выборок.

Личные интервью – это наиболее гибкий, но довольно дорогой метод; обычно предусматривает интервьюирование в условленном месте и в условленное время, а иногда и выплату небольшой компенсации за затраченное время. Он сохраняет достоинства метода фокус-групп, например возможность демонстрации образцов рекламы участникам, но при этом отсутствуют любые опасения по поводу возможного влияния группы, а также возможность проводить уплублинный опрос.

Интервью методом перехвата – иногда личные интервью не планируются заранее и проходят методом обращения к случайно выбранным людям в крытых торговых зонах, на улице, в аэропорту, в почтовых отделениях и т. д... Хотя этот метод требует меньших затрат, выбранные респонденты могут не иметь лишнего времени, а кроме того, следует принимать дополнительные меры против использования смещенных выборок (например, из людей, которые выпядят более доступными). Департамент бизнеса и экономического развития штата может использовать этот метод интервьюирования в аэропорту для выяснения демографического профиля прибывающих пассажиров и исследования целей их прибытия и предполагаемых типов поведения (например, посещения магазинов или развлекательных заведений).

Мнимое совершение покупок – часто используется для измерения удовлетворенности клиентов. Проверяющие представляются клиентами или потенциальными клиентами и сообщают о позитивных и негативных аспектах процесса покупки товаров или взаимодействия с работниками агентства, занимающимися реализацией программы или предоставлением услуг.

Наконец, иногда при обсуждении исследований вы можете услышать определения «качественное» или «количественное». Под **качественными** понимаются исследования, предусматривающие использование малых выборок, которые не являются репрезентативными для всего населения, и проводимые с основной целью выявления и прояснения проблем. Вас не разочарует эта стратегия, если вы отчетливо осознали, что она – мощный инструмент достижения более глубокого понимания исследуемых проблем, и если не будете ее использовать для количественного и строго научного представления результатов. Фокус-группы, личные интервью, наблюдения и этнографические исследования являются по своей природе качественными методами. С другой стороны, **количественные** методы используются тогда, когда вам требуются точные цифры, репрезентативные выборки и возможность распространять полученные результаты на более крупные популяции с высокой

статистической надежностью. К количественным методам могут быть отнесены опросы по телефону, по почте и через Интернет.

Этапы процесса исследования

Проект первичного исследования традиционно состоит из 9 этапов. Знакомство с каждым из них вы будете начинать с мыслью о конечной цели исследования.

1. **Постановка цели** – какие решения поможет нам принять исследование? Почему мы его проводим?

Первичное исследование должно проводиться в случаях, когда оно может помочь принять вам лучшие решения, чем те, которые бы вы приняли без его проведения. Например, местный досуговый центр, собирающийся предложить занятия в оздоровительных группах пенсионерам, должен принять разумные решения о размерах групп, времени занятий, выборе инструктора, наиболее предпочтительных типах упражнений, размере платы за занятия, названиях групп, ключевых посланиях, используемых в коммуникациях, и способах информирования пожилых людей.

2. **Идентификация информационных целей** – какая конкретная информация нам необходима для принятия решения или ответа на поставленные вопросы?

Этот этап подводит вас ближе к формулировке тех вопросов, которые вы захотите задать своей целевой аудитории. Например, в случае оздоровительной группы для пожилых людей менеджеры программы получают выгоды от знания того, что будет побуждать пенсионеров записываться в группы и что может удерживать их от этого шага. Кроме того, эти менеджеры, возможно, захотят проверить, какой размер платы, какие часы и дни занятий, какая квалификация инструкторов и какие типы упражнений окажутся наиболее привлекательными. Они также, вероятно, захотят проверить некоторые возможные названия, ключевые послания и медиаканалы.

3. **Определение аудитории** – от кого нам потребуется информация для ответа на вопросы?

На этом этапе определяется целевая популяция, из которой будет браться выборка. После получения ответов на вопросы двух предыдущих этапов целевая аудитория может казаться очевидной. К примеру, местный досуговый центр может провести обследование местных пенсионеров, которые были квалифицированы как наиболее вероятные кандидаты в оздоровительные группы, и описать их с помощью таких характеристик, как возраст, доход, пол, национальность, физические возможности, искомые выгоды и/или родственные типы поведения (например, уже посещают другие мероприятия, организованные центром).

4. **Выбор метода исследования** – какой способ сбора информации является наиболее эффективным и продуктивным?

Как уже отмечалось в этой главе, существуют разные методы исследования. Поэтому необходимо выбрать конкретный метод, который с наименьшими издержками будет наилучшим образом соответствовать информационным целям. В итоге будет выбран один или несколько методов в зависимости от того, должны ли результаты быть статистически надежными и распространяться на более крупные популяции. Для местного досугового центра использование фокус-групп для выявления проблем и проведение телефонных или почтовых опросов для получения экстраполируемых результатов с наибольшей вероятностью поможет принять решения о характеристиках групп, времени занятий, размере платы и типе коммуникаций.

5. **Разработка плана выборочного обследования** – сколько респондентов следует опросить? Где узнать их имена? Какая процедура построения выборки позволит получить результаты, типичные для всего целевого рынка?

Выборка представляет собой сегмент популяции, который вы выбираете для целей маркетинговых исследований таким образом, чтобы он отображал (с различными уровнями надежности) исследуемую популяцию. Очевидно, что более крупные выборки дают более надежные результаты, хотя совсем не обязательно обследовать весь целевой рынок или его значительную часть для получения результатов, справедливых для всей популяции. Важное решение на этом этапе заключается в том, как следует делать выборку. При *случайном* построении выборки каждый элемент популяции с известной вероятностью может попасть в выборку, и исследователи могут рассчитать границы доверительного интервала для ошибки выборки. Если этот метод требует слишком больших затрат времени или денег, то берется *неслучайная* выборка, даже несмотря на то, что ошибка выборки в этом случае не может быть измерена.

В табл. 11.1 описаны шесть основных типов выборок и проиллюстрированы на примерах, относящихся к деятельности досугового центра, организующего группы здоровья для пенсионеров.^[238]

6. **Предварительная проверка выбранных инструментов** – насколько успешно работает инструмент для маленькой выборки респондентов?

Таблица 11.1. Типы выборок^[239]

Случайная выборка	
Простая случайная выборка	Все члены популяции имеют равные шансы попасть в выборку. (Имена выбираются из городского телефонного справочника, звонки делаются только пожилым людям.)
Расслоенная случайная выборка	Популяция делится на взаимно неперекрывающиеся группы (например, возрастные), и в каждой группе берется выборка (Берется выборка людей в возрасте 60–64 лет для сравнения с выборкой людей в возрасте 75–84 лет.)
Гнездовая выборка	Популяция делится на взаимно неперекрывающиеся группы (например, жителей кварталов). Затем исследователь делает выборку в каждой группе и опрашивает каждого члена выборки. (Одна выборка делается из проживающих к северу от центра, другая — к югу от центра.)
Неслучайная выборка	
Выборка по принципу удобства	Исследователь выбирает наиболее доступных членов популяции. (Пенсионеров, уже участвовавших в мероприятиях, водимых центром, просят принять участие в фокус-группе.)
Выборка на основе оценочных суждений	Исследователь отбирает членов популяции, которые потенциально способны предоставить точную информацию. Работники программы выясняют у врачей фамилии пенсионеров, которых могли бы заинтересовать занятия в оздоровительных группах.)
Выборка на основании квот (пропорциональная выборка)	Исследователь находит и интервьюирует заданное число людей в каждой из нескольких разных категорий. (Фокус-группы составляются таким образом, чтобы в каждой из них был минимум 3 мужчин и все участники имели разные уровни доходов.)

Итак, инструмент исследования выбран (например, план опроса по телефону или анкета, самостоятельно заполняемая опрашиваемым лицом) и проверен на небольшой выборке респондентов. Особый интерес представляет теперь: имеют ли вопросы смысл, легко ли зафиксировать получаемые ответы, продуманы ли способы обхода нерелевантных вопросов и соответствует ли время опроса задуманному? Способно ли объяснение смысла исследования помочь завербовать потенциальных респондентов или же оно заставляет их уклоняться от беседы или вешать трубку? Затем следует внести необходимые изменения. В случае местного досугового центра анкета для опроса по телефону должна быть проверена на выборке из 4–6 респондентов и в случае необходимости скорректирована.

7. **Проведение полевого исследования** – кто будет проводить исследование и в какие сроки?

Теперь вы готовы к сбору данных. Для этого у вас есть разные возможности: от найма специализированной исследовательской фирмы до самостоятельного проведения исследований. Необходимо разработать план полевого исследования и наметить в нем основные даты, в частности сроки

проведения запланированного количества интервью, период найма интервьюеров, даты бесед в фокус-группах и желательную дату завершения исследования.

8. **Анализ данных** – как будут анализироваться данные и кто будет удовлетворять потребности в информации разработчиков плана и других групп?

Каждая методология (метод) предполагает собственный способ анализа. Результаты качественного исследования (например, в фокус-группах) анализируются в большей степени с точки зрения вопросов, поднятых участниками, высказанных ими предпочтений и предложенных ими идей. Необходимо проявлять осторожность и не допускать количественного анализа полученных результатов или экстраполяции этих результатов на всю аудиторию (например, не следует заявлять, что половина участников предпочитает вариант А из-за названия группы и только четверть – вариант Б). Более правильный подход в этом случае – выяснить ту причину, по которой участники предпочли те или иные варианты. В то же время количественный анализ результатов обследования больших выборок строится именно на статистических методах и моделях решений. Интерпретация и представление результатов количественных методов часто требуют привлечения профессионального исследователя.

9. **Подготовка письменного отчета и предоставление рекомендаций** – какая информация должна быть включена в отчет и в каком формате?

Отчеты следует составлять, помня об аудитории. Типичный отчет начинается с отдельного резюме для руководства, которое содержит заявление о целях исследования, краткое описание методологии, краткую сводку результатов и завершается рекомендациями, относящимися к проблемам и вопросам, которым было посвящено исследование. Отдельный раздел отчета содержит подробные результаты исследования, таблицы и, возможно, некоторые дословные комментарии, сделанные респондентами. В приложении приводятся информация о характере выборки, формулировки вопросов и образцы документов, предоставлявшихся респондентам.

Несколько слов о низкозатратных исследованиях

Временные ограничения, высокие расценки и недостаточное финансирование исследовательских проектов часто препятствуют проведению исследований, в особенности в государственном секторе, где от менеджеров обычно требуют представления «экономических» обоснований затрат на подобные мероприятия. Хотя ясность цели и понимание сферы применения результатов исследования могут помочь вам получить необходимую поддержку, все же не следует забывать и о недорогих и быстрых методиках, которые, как утверждает Андреасен, могут не давать полной определенности, но по крайней мере, помогут улучшить решение настолько, чтобы оправдать понесенные издержки.^[240] Среди методов, упоминаемых в его книге «Marketing Research That Won't Break the Bank» («Маркетинговое исследование, которое не сорвет банк»), есть и такие, где используются имеющиеся данные и хорошо известные методы, такие как систематическое наблюдение, упрощенные опросы и построение ограниченных выборок.^[241]

К другим возможным вариантам относятся опросы с распределением издержек. При их использовании вы за определенную плату получаете возможность включить несколько своих вопросов в анкету, разработанную исследовательской фирмой для нескольких организаций, которые ориентированы на ту же аудиторию, что и вы. Кроме того, вашими добровольными помощниками могут стать профессора и студенты университетов, если предлагаемое вами исследование будет представлять для них определенный научный интерес.

Резюме

Терминология, используемая исследователями, иногда указывает на то, с какой фазой процесса планирования ассоциируется исследование (формирующее исследование, предварительная проверка, мониторинг или оценка), каким является источник информации (вторичное или первичное исследование) или используемый способ сбора данных (наблюдение, этнографическое исследование, бихевиоральные данные, фокус-группы, опросы по почте, опросы по телефону, онлайн-опросы (опросы через Интернет), личные интервью, перехватывающие опросы, мнимое совершение покупок). Далее объясняется, что качественные исследования обычно строятся на использовании малых выборок, которые не могут считаться репрезентативными для крупных популяций. Количественные методы исследований применяются тогда, когда требуется получить точные цифры, построить репрезентативные выборки и иметь возможность экстраполировать результаты с высокой статистической надежностью. В завершение

описываются основные этапы процесса планирования, начиная с ясного заявления о том, какие решения должно подкрепить своими результатами исследование.

1. Определение цели исследования.
2. Определение информационных задач.
3. Определение исследуемой аудитории.
4. Выбор метода исследования.
5. Разработка плана формирования выборки.
6. Предварительная проверка методов исследования.
7. Проведение полевого исследования.
8. Анализ данных.
9. Написание отчета и представление рекомендаций.

12. Мониторинг и оценка исполнения маркетингового плана

«В периоды финансовых трудностей наши многочисленные популяризаторские и образовательные программы критиковались за то, что не могли предоставить “доказательств” своей действенности. Менеджеры хотели знать, должны ли они и дальше инвестировать средства в то, что они рассматривали как стратегию массового образования, или же для них наступило время перейти к более регламентированным действиям. Политические и операционные издержки популяризаторских программ считались невысокими, но при отсутствии подтверждений того, что эти программы себя оправдывают, возникали сомнения в их эффективности. Я подозревал, что эти мнения были просто смехотворны, но нам нужно было придумать надежное средство измерения, которое бы развеяло скептицизм менеджеров. Разработка Индекса экологического поведения (Environment Behavioral Index) позволила программам получить подробные данные об отношениях к ним домашних хозяйств и о действиях, необходимых для улучшения работы программ в полевых условиях, а также позволила менеджерам получить пригодные для защиты своей позиции данные, отражающие реальное воздействие программ на население в целом – через определенное время».

Майкл Джекобсон,

руководитель группы измерения результатов Департамента природных ресурсов и парков округа Кинг, штат Вашингтон

В этой книге неоднократно говорилось о проблемах, возникающих при разработке и осуществлении маркетинговых усилий в государственном секторе. Однако многие из этих проблем бледнеют в сравнении с проблемой оценки; и не только потому, что она – одна из наименее понятных, но и потому, что она – одна из самых спорных и горячо обсуждаемых. Возможно, вам приходилось слышать заявления о трудностях вашего агентства, вроде следующих:

- Я не понимаю, с чего вы решили, что маркетинг повлиял на случившееся больше, чем другие факторы. Мы не знаем, действительно ли наши встречи с гражданами способствовали снижению уровня преступности в городе, но это именно то, что хотел бы знать наш босс!
- Какими реальными результатами мы могли бы оправдать затраты \$1000 на наши маркетинговые усилия? Нас и так уже упрекают за то, что мы потратили на кампанию сколько денег!
- Честно говоря, я беспокоюсь о результатах. У меня есть ощущение, что это не принесло ничего хорошего и что мы не увидим признаков движения вперед. Что тогда?

После знакомства с этой главой вы получите сведения о том, как обращаться с этими проблемами, и, что более важно, узнаете модель, которую сможете использовать вместе с коллегами, когда сами столкнетесь с подобными проблемами в будущем. Именно такая модель успешно использовалась в следующей истории.

Исходный сюжет: индекс экологического поведения помогает количественно измерить то, что произошло, и решить, что делать дальше

Проблемы

Власти округа Кинг, штат Вашингтон, и Департамент природных ресурсов и парков обязаны заниматься охраной окружающей среды и экономить деньги налогоплательщиков. Осенью 2004 г. они попытались найти ответ на следующие два вопроса: «Как мы совместно решаем обе задачи?» и «Как мы узнаем, насколько успешно мы работаем?»

В то время Департамент распределял ресурсы между несколькими десятками программ, разработанных для оказания благотворного экологического влияния на уход за придомовыми территориями, утилизацию отходов, сбор мусора и покупательское поведение жителей округа. Его цель заключалась в разработке общего метода, который бы позволил измерять текущие уровни поведения для каждой из продвигаемых программ. При этом необходимо было определить, какие типы поведения населения могли быть максимально увеличены рыночными методами, и когда это поведение действительно оказывало влияние на экологию, нужно было рассчитать, следовало ли выделять им

ресурсы в прежнем или же в повышенном объеме. Метод также должен был помогать Департаменту отслеживать результаты различных типов поведения, для того чтобы управлять и работой Департамента.

Стратегии

Весной 2005 г. был проведен телефонный опрос 1001 жителя округа для оценки следования ими 29 ключевым типам экологического поведения, рекламировавшегося Департаментом. По каждому типу поведения респондентам задавалось по несколько вопросов, ответы на которые позволяли отнести домашнее хозяйство к одной из следующих категорий.

- **Ярко-зеленые** – осуществляют желательное поведение постоянно или практически постоянно.
- **Светло-зеленые** – осуществляют желательное поведение время от времени.
- **Желтые** – не осуществляют желательного поведения, но думают о нем.
- **Коричневые** – не осуществляют желательного поведения и не думают о нем.
- **Серые** – не знают о желательном поведении и о том, что делается в их домашнем хозяйстве.
- **Белые** – вопросы неприменимы (например, не имеют собственного сада или газона перед домом).

Все программы получили свой ранг – с первого по двадцать девятый – с учетом наибольшего числа участвующих в них *светло-зеленых* и *желтых* домашних хозяйств, т. е. тех, которые рассматривались как наиболее открытые для изменений – для осуществления поведения регулярно и на желательном уровне (рис. 12.1).

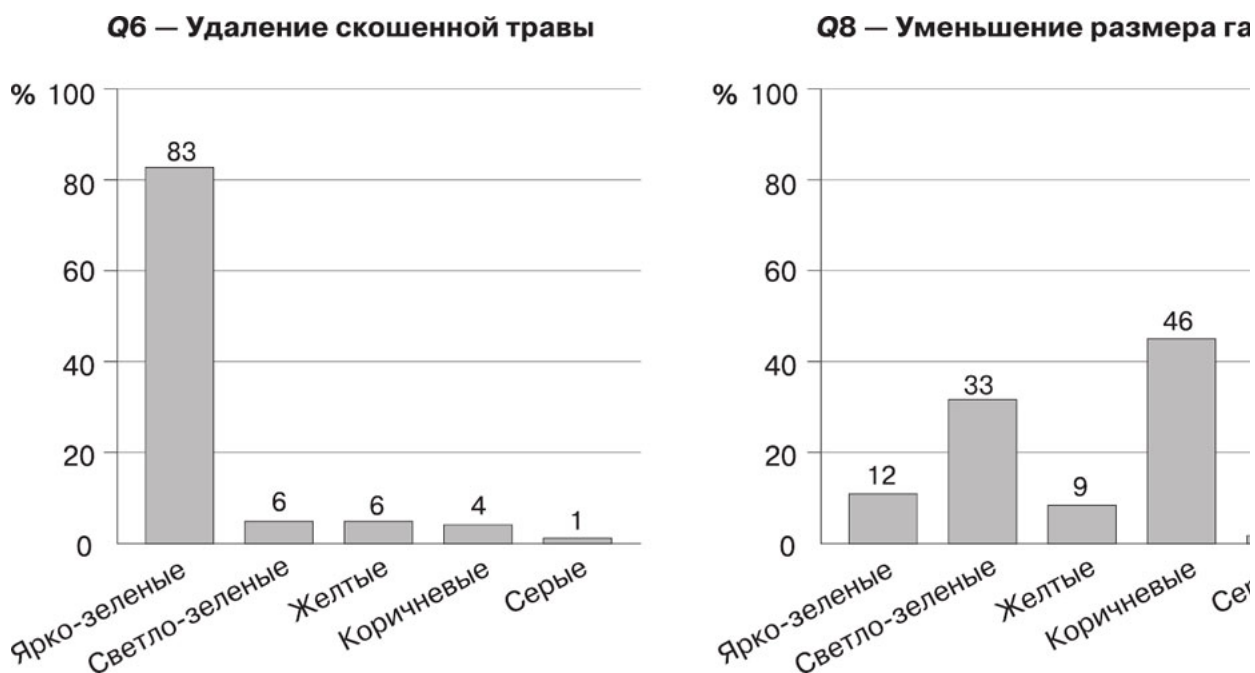


Рис. 12.1. Как видно из диаграммы, лишь 12 % домашних хозяйств («светло-зеленые» и «желтые») «готовы» повысить регулярность уборки скошенной травы со своего газона, в то время как 42 % домашних хозяйств готовы сократить размеры своих газонов

Вознаграждения

Проведение обследования оказалось полезным для Департамента с разных точек зрения.

Во-первых, как и ожидалось, оно помогло определить приоритетность программ для более разумного распределения ресурсов между ними. В частности, результаты показали, что для 15 из 29 типов поведения, по крайней мере 20 % домашних хозяйств в округе либо задумывались об осуществлении конкретного поведения (желтые), либо осуществляли его нерегулярно (светло-зеленые). Примеры

рыночных возможностей включали в себя более активное использование энергосберегающих осветительных ламп (56 % желтых и/или светло-зеленых), правильное мытье машин (33 %) и дарение нужных подарков, а не «барахла», для сокращения количества бытового мусора (23 %). Экологическое влияние каждого типа поведения, источники финансирования, практическая осуществимость и потребность в стратегиях, помимо образовательной, также принимались во внимание при изменении распределения средств между программами.

Во-вторых, исследование предоставило ценные данные о программах для *разработки маркетингового плана*. Целевые рынки (светло-зеленые и/или желтые) для конкретных типов поведения могли быть описаны в терминах уникальных демографических, географических и поведенческих переменных – данных, полученных от респондентов. Например, светло-зелеными пользователями только органических удобрений чаще всего были мужчины с дипломами об окончании колледжа, имеющие детей в возрасте до 6 лет и живущие в собственных домах. Эти сведения помогали при разработке более нацеленных, эффективных и действенных маркетинговых стратегий, которые с наибольшей вероятностью влияли на изменение поведения в нужном направлении.

Ранжирование типов поведения помогало также разработке *коммуникаций с общественностью*. Пресс-релизы, брошюры и веб-сайты помогали превращению желательных типов поведения в культурные нормы (например, 81 % респондентов указали, что они имеют дома контейнеры, предусматривающие повторное использование), фокусировались на людях с низкой осведомленностью (например, 67 % заявили, что они ничего не слышали о программе «EnviroStars», поощряющей экологически «дружелюбные» компании) и исправляли возникающие недоразумения и ошибочные действия (например, неиспользованные выписанные лекарства не должны спускаться в канализацию, их следует выбрасывать в контейнеры с мусором или сдавать в специальные аптеки). Информация о состоянии индекса экологического поведения сообщается населению в рамках программы отчета Департамента о проделанной работе.

Наконец, в-третьих, это первое исследование, направленное на измерение результатов, служит теперь в качестве *базисной линии для мониторинга и отслеживания происходящих изменений*. Зная эти текущие уровни, менеджеры могут задавать цели для многих домашних хозяйств по улучшению их поведения, а затем достигнутые результаты периодически могут сравниваться с целевыми показателями. После этого могут быть рассчитаны уровни изменения, а затраты (доллары налогоплательщиков) на проведение этих изменений могут быть проанализированы с учетом достигнутых результатов и ожидаемых экологических выгод.

Измерение эффективности маркетинга

Измерение эффективности маркетинга – одна из наиболее сложных маркетинговых задач. Ее решение часто ожидается с нетерпением, а затем подвергается сомнению; оно может получить полное одобрение и быстро оказаться забытым.

В идеальном случае вы можете «выйти вперед» и доложить о возмещении своих затрат времени, денег и других ресурсов на разработку и осуществление маркетинговых программ – что будет выпядаться довольно необычно.

Эта глава должна помочь вам наметить компоненты плана оценки, представленные в форме вопросов, на которые вы должны ответить в заданной последовательности, начиная с самого трудного.

- Почему и для кого вы проводите это измерение?
- Что вы будете измерять?
- Как вы будете проводить измерение?
- Когда будут делаться эти измерения?
- Сколько они будут стоить?

Ваш план оценки разрабатывается до окончательного плана осуществления маркетинговой деятельности, так как он должен быть учтен в вашем бюджете и включен в перечень ваших действий.

Изначально важно провести различие между терминами «мониторинг» и «оценка».

Под *мониторингом* обычно понимаются измерения, регулярно осуществляемые с определенной периодичностью после начала вашей программы или рекламной кампании, но до ее завершения. Нередко вы делаете их для выяснения необходимости промежуточных корректировок курса, что поможет вам достигнуть конечных маркетинговых целей (например, подачу налоговых деклараций через Интернет не менее чем половиной всех компаний). Вы можете захотеть проанализировать, действительно ли вам удается охватить свою целевую аудиторию и насколько активно она реагирует на ваши обращения.

Интерес может представлять и то, как менеджеры и рядовой персонал оценивают ваши усилия, каковы действия ваших конкурентов и как на них можно реагировать.

Оценка подразумевает измерение и составление финального отчета о том, что произошло, для ответа на базовые вопросы: «Достигли ли вы своих целей? Можете ли вы связать полученные результаты с элементами программы? Выдержали ли вы заданные сроки и требования бюджета? Как соотносятся ваши затраты и выгоды? Возникли ли какие-то непреднамеренные эффекты, которые необходимо учитывать при движении вперед, а возможно, и устранять уже сейчас (например, увеличение числа брошенных окурков у дверей общественных учреждений, в которых был введен запрет на курение). Какие элементы программы особо способствовали достижению целей? Какие элементы не оправдали надежд? Были ли какие-то упущения? Что вы сделаете по-другому в следующий раз, если у вас появится такая возможность?»^[242]

Почему и для кого вы проводите это измерение?

Прежде всего определите, почему вы проводите это измерение и для кого. Здесь имеется несколько возможных вариантов ответа:

- для составления отчета о результатах кампании;
- для выполнения условий предоставления средств на проведение кампании;
- для проведения изменений в кампании до ее завершения;
- чтобы в следующий раз сделать все еще лучше;
- чтобы продлить или улучшить существующие условия финансирования.

Очевидно, что методологии и формы отчетов будут меняться в зависимости от вашего ответа на первый вопрос. Если вы проводите измерение для того, чтобы выполнить условия предоставления гранта, то вы будете руководствоваться предварительно заданными требованиями. С другой стороны, если ваша аудитория является преимущественно внутренней и ваша главная цель состоит в том, чтобы успешнее действовать в следующий раз, то вы захотите тщательно оценить каждый элемент кампании и постараетесь понять, что способствовало достижению желаемого результата, а что нет, – как это показано в следующем примере.

При подготовке намеченной на весну 2006 г. общевеликобританской кампании, призванной убедить людей не выплевывать жевательную резинку где попало, в 2005 г. в 3 небольших городах были проведены пробные 4-недельные кампании. Эти пилотные кампании использовали броские рекламные обращения (например, «Спасибо за то, что вы выплюнули жевательную резинку в урну»), предлагались альтернативные способы «утилизации», такие как специальные пакетики для выплевывания резинки, и угрозы наложения штрафов на нарушителей (рис. 12.2). Исходные пилотные стратегии были разработаны на основе результатов формирующих исследований, которые позволили установить причины, по которым люди выплевывают резинку где попало (т. е. они не знали, что это порождает проблему), и меры, которые бы могли заставить их изменить такое поведение (т. е. угроза принуждения). Результаты одной пилотной кампании указывали на то, что количество разбрасываемой жевательной резинки удалось сократить на 80 %. Глава Министерства защиты окружающей среды заявил, что «результаты прошлогодних пилотных кампаний дали нам наглядные представления о том, что работает, а что не работает». Полученный опыт помог более широкой раскрутке кампании и наглядно показал местным властям, «как следует браться за эту трудную проблему».^[243]

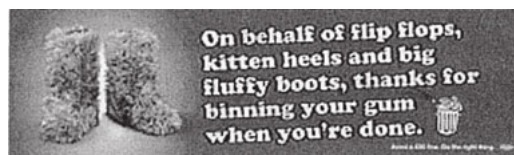


Рис. 12.2. Кампания в Великобритании, призванная убедить население не выплевывать жевательную резинку где попало^[244]

Что вы будете измерять?

То, что вы будете измерять для достижения цели своего исследования, обычно можно отнести к одной из следующих трех категорий: *продукция, результаты* и/или *воздействия*. Как вы увидите, разные усилия и разная строгость оценки требуются для каждой из трех категорий.

Меры маркетинговой продукции

Возможно, самыми простыми и однозначными являются меры, ассоциируемые с маркетинговой продукцией, иногда также называемые показателями процесса. Как подразумевает само название, эти меры отражают количественные оценки уровней интенсивности маркетинговых усилий. Большинство из них попадают в категорию стимулирующих воздействий, так как понятие «продукция» связывается с посланиями, направляемыми вашим агентством рынку.

Наиболее распространенными мерами маркетинговой продукции, которые обычно можно найти в документах и базах данных, являются:

- **количество распространенных материалов** (например, число распространенных полицией брошюр с предупреждениями о воровстве информации, содержащей идентификационные данные граждан);

- **охват и частота рекламы** (например, оценки числа граждан, слышавших спонсированную властями штата рекламу на радио и видевших рекламные плакаты в автобусах с предупреждениями о воровстве идентифицирующей информации, и число раз, которое они подвергались воздействию этой рекламы);

- **число воздействий через другие каналы коммуникаций** (например, число покупателей в универсаме, которые могут увидеть предупреждения о воровстве идентифицирующей информации на пластиковых пакетах для продуктов);

- **количество упоминаний и длительность эфирного времени** в новостных каналах и ожидаемое число людей, которые будут охвачены распространяемыми посланиями (например, количество минут в выпусках новостей местной телевизионной станции и количество людей, обычно смотрящих эту программу);

- **число специальных мероприятий** и ожидаемое число посетивших их людей (например, количество презентаций, проведенных работниками полиции для групп местной общественности, и количество посетивших их людей);

- **затраченные ресурсы** – временные и финансовые (например, суммы, израсходованные на разработку и реализацию элементов кампании по противодействию воровству идентифицирующей информации, и количество рабочего времени, потраченное персоналом на управление кампанией);

- **прочие виды деятельности**, родственные маркетинговой, воздействующие на целевую аудиторию (например, число связей, которые вы смогли установить с релевантными веб-сайтами, в частности с веб-сайтами отделений полиции).

Отметьте, что меры продукции ничего не говорят о реакции на ваши действия покупателей или граждан. Они отражают лишь «интенсивность ваших усилий» – какие элементы кампании вы использовали, сколько это вам стоило и какое ожидаемое количество граждан (в идеале – членов целевой аудитории) вам удалось охватить.

Меры результатов

Большинство из вас и тех, кто с вами работают, хотят узнать, как граждане отреагировали (результаты) на то, что вы сделали (продукция). Были ли ваши послания и материалы замечены? Слышал ли кто-нибудь вашу рекламу по радио или вашего оратора на специальных мероприятиях? Смогли ли вы наладить партнерство или получить средства для поддержки финансирования проекта? Изменили ли эти действия знания, отношения и убеждения или уровни удовлетворенности граждан? Вдохновили ли они людей на поиск дополнительной информации? Или, что еще важнее, повлияли ли они на действия граждан, которые проявились в повышении покупательской активности, участия, соблюдения законов или изменения поведения? В каждом случае ваш фокус будет направлен на поиск ответа на вопрос: «Что же произошло?»

Если вы последовательно проводите систематическое маркетинговое планирование, вам будет проще идентифицировать эти меры результатов, так как вероятные факторы, подлежащие измерению, будут корениться в ваших заявлениях о целях и задачах.

Рассмотрим кампанию «Think Blue» в штате Мэн, направленную на защиту качества воды. Формирующее исследование, проведенное перед кампанией 2004 г., показало, что большинство жителей штата не имели представления о том, что такое ливневая канализация, куда стекают дождевые потоки и что загрязняет воду в водоемах. Продукцией кампании были рекламные объявления на радио и телевидении, веб-сайт, печатное послание, проведенные или поддержанные местные специальные мероприятия и создание партнерств. Но представление об успехе кампании должно было быть определено с помощью показателей маркетинговой продукции на основе результатов исследований целевых аудиторий. Результаты выглядели обнадеживающе.

- **Осведомленность о кампании** – через 2 месяца после завершения кампании выяснилось, что из числа обследованных взрослых жителей штата 14,4 % помнили рекламу и послания, а 8,7 % рассказывали, что реклама была посвящена работе ливневой канализации.

- **Изменение знаний, отношений или убеждений** – осведомленность о том, что эрозия почвы приводит к загрязнению источников воды, выросла с 0 % до 6 %, а озабоченность качеством воды выросла на 8 %.

- **Изменения в поведении или в намерениях** – почти 26 % взрослых жителей штата Мэн заявили, что они воспользовались или собираются воспользоваться одной или несколькими рекомендациями по сокращению загрязнения источников воды ливневыми стоками.

- **Привлечение партнеров или получение помощи в проведении кампании** – многие агентства и организации, работающие в штате, внесли средства на проведение кампании в СМИ и на поддержку специальных мероприятий.

- **Повышение удовлетворенности клиентов** – хотя для этой кампании не проводилось измерение эффектов, измерение достигнутого результата было бы произведено, если бы в программу исследования был включен вопрос об удовлетворенности жителей действиями властей штата по защите качества воды.

Как и в случае с упоминавшимся ранее индексом экологического поведения, разработанным в округе Кинг, эти результаты могут теперь помочь менеджерам программы в постановке целей и задач для результатов будущей кампании.

Меры влияния

Возможно, вы получите одобрительный кивок от администраторов, когда предоставите им краткий отчет о действиях, предусмотренных маркетинговой программой, и о затратах (продукции). Когда затем вы перейдете к описанию и количественной оценке реакции аудитории на ваши усилия (результаты), то вы наверняка сумеете привлечь и удержать их внимание. Если же вы сумеете подняться на следующий уровень и сообщить о том фактическом влиянии, которое оказали эти действия граждан на социальные, экономические и/или экологические условия, то администраторы начнут аплодировать вашим усилиям – что станет заслуженной оценкой ваших трудов.

Обратите внимание в следующем списке потенциальных влияний ваших маркетинговых усилий на более конкретные вопросы, на которые вам необходимо будет ответить:

- **Экономии издержек** – какую часть операционных затрат ежегодно экономит программа E-ZPass?
- **Повышение чистых доходов** – покрыло ли увеличение доходов от повышения входной платы в Лувр затраты на проведение усовершенствований в этом музее? Как скоро это может произойти?
- **Одобренные финансирование и налоги** – знаете ли вы о том, что презентации, устроенные Департаментом полиции для местных жителей, способствовали принятию закона о дополнительном налоге?
- **Спасенные жизни** – мы понимаем, что люди стали чаще пользоваться спасательными жилетами. Но произошло ли вследствие этого сокращение числа утонувших?
- **Профилактика заражения** – сколько случаев заболевания СПИДом удалось предотвратить в результате достигнутого увеличения числа проверок в целевой аудитории?
- **Улучшение качества воды** – стало ли поголовье лососей более здоровым благодаря сокращению использования химических удобрений при уходе за газонами перед частными домами?
- **Улучшение водоснабжения** – насколько увеличились наши возможности водоснабжения благодаря финансированию программы установки смывных бачков с низким расходом воды?
- **Повышение чистоты воздуха** – сократилось ли число приступов астмы у больных в результате отказа от сжигания дров в каминах?

- **Сокращение площадей свалок** – сколько акров земли мы сэкономили от загрязнения в результате увеличения показателя переработки мусора на 25 %?
- **Защита дикой природы и ее обитателей** – увеличилось ли поголовье молодых крабов в реках штата Мэн в результате действий граждан по сокращению сброса в водоемы загрязненных потоков дождевой воды?
- **Сокращение числа случаев жестокого обращения с животными** – стали ли домашние животные дольше жить и меньше болеть в результате введения более высоких штрафов в итальянском городе Турине?
- **Снижение уровня преступности** – насколько снизилось число хулиганских нападений в парке после того, как через громкоговорители начали транслировать классическую музыку?

Как вы будете проводить измерение?

Вы имеете 3 основных информационных источника, которые можете использовать для измерения маркетинговой продукции, результатов и/или влияния: внутренние документы и базы данных, опросы граждан и научные/прикладные исследования.

Использование *внутренних документов и баз данных*, возможно, – наиболее релевантный и надежный способ измерения продукции кампании, например числа распространенных брошюр о том, как снизить потребление электроэнергии в вашем доме, или числа посетителей почтового отделения, которые могли бы увидеть уведомление о принятии заявлений на выдачу паспортов. В некоторых случаях вы можете также использовать документы и базы данных для отслеживания результатов, например, если бы захотели узнать число граждан и фирм, отправляющих налоговые декларации через Интернет, до и после проведения кампании в прошлом году. После определенной подготовки вы могли бы также использовать этот ресурс для измерения достигнутого воздействия, как, например, при анализе снижения числа заражений СПИДом и расчета корреляции между этим результатом и увеличением числа тестирований в целевой аудитории.

Опросы граждан могут быть наилучшим, и иногда единственным, способом определения результатов ваших маркетинговых усилий. Ваша целевая аудитория должна будет сообщить вам, стала ли она более информированной (например, узнала, куда обращаться за разъяснениями по поводу увеличения налога на недвижимое имущество), получила ли она мотивацию (например, рассматривает ли она ваш порт в качестве возможной точки отправки грузов морем), изменила ли она свое убеждение или отношение (например, о необходимости школьной реформы) или действительно изменила свое поведение (люди стали реже ездить на машине на работу в одиночку). Как отмечалось в главе 11, для получения информации могут использоваться различные методы, в том числе опросы по телефону, по почте, через Интернет или лично один на один. Некоторые исследования могут более эффективно дать информацию посредством проведения наблюдений (например, за увеличением числа пешеходов, переходящих улицу в разрешенных местах).

Научные или прикладные исследования могут быть единственным надежным способом оценки конечного влияния ваших усилий. Если вы действительно должны сообщить о том, как ваше усилие помогло повысить чистоту воздуха, качество воды и ее предложение, здоровье рыб и зверей и/или ценность переработки мусора, который раньше отвозился на свалку, то вам потребуется разработать и осуществить надежное научное исследование, которое не только выявит факты изменений, но и сможет связать эти изменения с вашими маркетинговыми усилиями. Такой подход потребуется вам и для установления связи между снижением числа заболеваний (например, вызванных ожирением) и увеличением числа людей, осуществляющих желательное поведение (например, занимающихся физкультурой).

Необходимо отметить, что от вас, вероятнее всего, потребуют предоставить данные из любых этих источников разработчикам финансовых моделей (конечный инструмент измерения) для вашего агентства, помогающим вам проводить финальную экономическую оценку прошлых и возможных будущих действий.

Когда проводить измерения?

После составления ясного представления о том, почему, что и как вы будете измерять в своей кампании, необходимо решить, когда вы будете это делать. Следующие варианты различаются по срокам

проведения измерений.

Исследования до и после, как ясно из названия, проводятся в какой-то момент до начала кампании, а затем еще раз после ее завершения – или, по крайней мере, завершения какой-то ее фазы. Например, штат, начинающий использовать новый слоган для привлечения туристов, может провести исследование до и после кампании для определения изменения отношения к штату и готовности к его посещению – изменения, связанного с воздействием кампании и доказанным припоминанием кампании целевой аудиторией. Если ресурсы или другие факторы делают оба измерения невозможными, может проводиться только *исследование постфактум*, которое все равно будет полезно, несмотря на меньшие возможности установления зависимости между входными и выходными параметрами кампании.

Лонгитюдные исследования позволяют отслеживать и измерять изменения за определенный период времени; чаще всего используются для изучения изменений в конкретной группе населения. Например, Министерство труда США проводит комплекс лонгитюдных исследований для сбора информации в разные моменты времени о состоянии рынка труда и дополняет их анализом статистических данных о безработице и распределении работающего населения по географическим зонам, возрастным группам и полу.^[245]

Периодические обследования могут использоваться как для мониторинга, так и для оценки усилий. Например, одним из методов оценки кампании за поддержание чистоты на территории штата может быть научное исследование количества разбрасываемого бытового мусора, проводимое раз в 2 года. Такое исследование поможет измерить изменение количества и состава мусора, разбрасываемого вдоль целевых автомагистралей и дорог штата, и затем сопоставить полученные результаты с данными об использовании различных элементов кампании, например об установке предупреждающих надписей.

Сколько они будут стоить?

Наконец, вы определяете издержки, ассоциируемые с проведением мониторинга и/или оценки, для их включения в ваш окончательный маркетинговый бюджет.

В эти издержки могут включаться затраты времени персонала на управление процессом, а в случае необходимости – и затраты времени персонала на проведение полевых исследований (например, время наблюдения за действиями домашних хозяйств по утилизации бытовых отходов) или на проведение анализа (например, время, необходимое для составления финансовой модели).

Довольно часто для проведения таких измерений приходится нанимать внешнюю исследовательскую или консалтинговую фирму. Для получения количественных результатов необходимо увеличить число обследуемых граждан, а значит, и время на проведение их обследования. Для проведения непредвзятого обследования может потребоваться привлечение независимого исследователя.

Резюме

Вопросы, на которые необходимо получить ответ при разработке плана мониторинга и оценки ваших маркетинговых усилий, являются прямыми и однозначными. Почему, что, как и когда вы будете измерять и сколько это будет стоить? Эти ответы будут непростыми, особенно на вопрос «что», так как вам, без сомнения, придется разрываться между желанием сообщить об отдаче от инвестиций вашего агентства и необходимостью просто провести исследование; желанием быть точным и необходимостью оставаться в рамках бюджета; желанием учиться на своих ошибках по мере продвижения вперед и необходимостью «хорошо выглядеть» сегодня.

Измерение вашей маркетинговой продукции (маркетинговых видов деятельности) скорее можно назвать скучным, чем сложным, и оно обычно «просто» требует создания документов и систем баз данных, которые бы содержали сведения о характере, количестве, частоте и воздействии ваших усилий на рынок – обычно стимулирующих по своей природе.

Измерение эффектов этих видов деятельности в терминах реакций граждан несколько менее определено и более ресурсоемко, так как вы будете стараться измерить, а затем зафиксировать реакции на элементы вашей маркетинговой программы. Для измерения этих показателей обычно нужно обследовать граждан с целью определения изменений в их знаниях, отношениях и поведении, используя методологии, которые позволяют установить корреляцию ваших действий и измеряемых реакций.

Наконец, имеется «лучшая часть шоу», которая вознаграждается за то, что вы измерили и зарегистрировали влияние ваших усилий на итоги работы агентства. Это индикаторы отчетности,

включая социальные, экономические и/или экологические. Вам знакомы реальные трудности этой деятельности. Она потребует больше времени, больше денег и больше жизненных сил, и даже наиболее подходящие методологии станут тщательно разбираться вашими коллегами и руководителями. Но, невзирая на все это, вы будете стремиться добиться прогресса в данной области, время от времени фокусируя ваши измерения лишь на немногих ваших усилиях, на пилотной программе, на единственной территории или на единственной целевой аудитории. Помните, что маленький шаг вперед – это уже начало движения к цели.

13. Разработка убедительного маркетингового плана

«Меня зовут Джозеф Перелло. Вы можете звать меня просто Джо. После того как мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг назначил меня в апреле прошлого года главой городского Департамента маркетинга, я стал говорить людям, что они могут называть меня также “самым счастливым парнем в мире”. В 1949 г. Э. Б. Уайт написал в своей книге “Here Is New York” (“Это Нью-Йорк”), что фактически существует три разных Нью-Йорка (уроженцев, жителей предместий и поселенцев). Я хотел бы добавить сюда четвертый Нью-Йорк – идею Нью-Йорка. Четвертый Нью-Йорк – это то, что представляют себе миллионы людей, никогда не живших в этом городе, когда слышат слова “город Нью-Йорк”. Это то, что заставляет людей чувствовать себя связанными с этим городом, даже если они приезжали в него всего на несколько дней или даже не бывали в нем вовсе. Идея Нью-Йорка является во многих отношениях нашим самым ценным активом». [246]

Джозеф Перелло,

глава Департамента маркетинга Нью-Йорка

Из выступления на втором ежегодном заседании «круглого стола» по вопросам маркетинга, проводимого журналом «Economist», 25 марта 2004 г.

Наша завершающая глава позволит систематизировать большинство главных тем, рассмотренных в этой книге (сегментация, целевой маркетинг, позиционирование, 4P и оценка). Эти темы представляют ключевые компоненты маркетингового плана и имеют непосредственную связь с различными своевременно проводимыми исследованиями. Глава содержит традиционное общее описание маркетингового плана и более подробные описания его главных компонентов. Она предназначена для того, чтобы стать для вас удобным шаблоном для составления собственных маркетинговых планов любого масштаба.

Авторы надеются, что она поможет вам ясно увидеть выгоды от времени, затраченного на разработку формального плана, – выгоды, способные помочь справиться с теми общими проблемами, с которыми, вероятно, придется столкнуться.

- Когда последний раз я выдвинул идею разработки маркетингового плана, то все заявили мне, что у нас нет на это времени: «Нам необходимо просто выпустить брошюру!»

- У нас нет отдела маркетинга, поэтому кто же будет составлять план? Я являюсь менеджером программы и не имею маркетинговой подготовки.

- Мне не кажется, что этот маркетинговый материал можно хоть как-то измерить, и мы не испытываем острой необходимости продемонстрировать воздействие кампании на 3 группы базовых показателей: социальных, экономических и экологических.

Представьте себе, как было бы трудно в приведенной ниже истории преуспеть руководителю службы маркетинга без надежного маркетингового плана.

Исходный сюжет: маркетинговая служба Нью-Йорка начинает распространять новости

Проблемы

В апреле 2003 г. мэр Блумберг объявил о назначении Джозефа Перелло главой Департамента маркетинга Нью-Йорка и поставил перед ним конкретную задачу разработки и осуществления планов максимально полного использования маркетингового потенциала ресурсов города. Считается, что Нью-Йорк стал первым городом в мире, создавшим собственную службу маркетинга и учредившим должность ее руководителя.

Перед Перелло и его департаментом были поставлены 3 главные маркетинговые цели.

1. Найти новые источники доходов для Нью-Йорка.
2. Оказывать поддержку городским агентствам и важным городским инициативам.

3. Рекламирывать Нью-Йорк по всему миру в целях привлечения туристов и создания новых рабочих мест.

На первый взгляд эта новая должность может показаться необременительной, поскольку согласно данным одного исследования, Нью-Йорк занимает 13-е место среди 2400 различных брендов и обладает такими позитивными характеристиками, как «уникальность, веселость, энергичность, интеллигентность, независимость, динамичность, эффективность, очарование, социальная ответственность, доброта и инновационность».^[247] Проблема заключалась в том, что то же самое исследование выявило и такие менее привлекательные качества, как «жесткость, суровость, надменность и недоступность», способные сделать путешествие менее комфортным.^[248]

Департамент столкнулся также с внутренними трудностями и проявлениями повышенной чувствительности жителей города. «Когда люди впервые узнавали об идее маркетинга Нью-Йорка, – рассказывал Перелло, – то сначала они думали, что мы собираемся переименовать Бруклинский мост в честь какого-нибудь банка или заклеить весь город рекламными плакатами какой-нибудь компании. Но этого не будет. Мэр города и сами ньюйоркцы никогда этого не допустят».^[249]

Стратегии

Прежде всего Департамент стал *защитником имиджа* Нью-Йорка, полагаясь на проверенные модели бизнеса, которые используют другие организации с прочными эмоциональными характеристиками, такие как *Disney* и Олимпийские игры. Отсюда вытекала необходимость строгих и координированных усилий по формированию, расширению и защите имиджа города и его эффективного использования для стимулирования притока туристов и экономического развития Нью-Йорка.

Департамент стал *Эксклюзивным внутренним маркетинговым агентством* города по спонсорской помощи корпораций маркетингу, лицензированию, средствам рекламы, рекламе, управлению средствами рекламы и управлению брендом. Он предложил свои услуги более чем 50 городским агентствам и департаментам, максимизируя рекламные возможности каждого из них, повышая эффективность управления и предоставляя дополнительный доход для основных услуг. Департамент консолидировал усилия для использования общегородских активов, таких как 5800 крытых автобусных остановок, 250 000 фонарных столбов, 12 000 телефонных будок, 300 газетных киосков, 12 000 такси, 1600 городских парков, 5000 зданий, не говоря уже о 35 млн гостей, 8 млн местных жителей и 3,5 млн приезжих рабочих в городе.

Департамент предпринял амбициозные усилия по *налаживанию партнерства мирового класса*, стремясь отобрать только 8–10 компаний высшего уровня, способных понять душу города и помочь рассказать о Нью-Йорке всему миру. Предполагалось, что за счет таких частно-государственных инициатив, предпринимаемых совместно со сходно мыслящими «корпоративными гражданами», Департамент сумеет принести доходы городу без повышения налогов, а работа городских служб будет улучшена, что позволит повысить качество жизни ньюйоркцев.

Вознаграждения

После первых 2 лет работы Департамент сообщал о нескольких своих важных достижениях.

- Было налажено сотрудничество с *The History Channel*, оцениваемое городом в \$19,5 млн.
- Рассчитанное на много лет соглашение со *Snapple* должно было принести городу \$106 млн наличными и еще \$60 млн в виде маркетинговых и рекламных активов. В соответствии с этим соглашением *Snapple* получала эксклюзивные права на продажу бутилированной воды через торговые автоматы и на 100 %-ную поставку фруктовых соков в 1200 городских школ.
- За счет предложения рекламных возможностей и налоговых льгот удалось убедить *Virgin Airlines* открыть свою американскую штабквартиру в деловой части Нью-Йорка.
- В 2005 г. удалось впервые провести в городе торжественное вручение премий «Country Music Awards».
- Стимулирующая программа «Made in NY» предоставляет маркетинговые стимулы в дополнение к городским налоговым льготам тем творческим группам, которые желают снимать кинофильмы и телевизионные шоу в Нью-Йорке.

Эти партнерства и договоренности сообщали в соответствии с исходной посылкой, что новый департамент и модель его поведения могут обеспечить городу чистые доходы и заметность за счет использования нереализованных ранее ресурсов и рекламных возможностей. Однако Перелло

предостерегает, что этот тип инноваций «требует необычных действий. И тогда произойдут ожидаемые необычные события».^[250]

Маркетинговое планирование в государственном секторе

Разработка маркетингового плана требует систематизированного процесса, начинающегося с анализа текущей ситуации и обстановки, переходящего к постановке маркетинговых целей и задач, идентификации целевых аудиторий, определению желательного позиционирования и разработке стратегического маркетинга-микс и завершающегося разработкой планов оценки, бюджета и реализации кампании (см. маркетинговый план на врезке).

Иногда план составляется для конкретной программы, продукта, места или услуги агентства (например, увеличение числа посетителей национального парка), для конкретного географического рынка (например, крупных городов Юго-Востока) или конкретного сегмента населения (например, молодежи). Иногда, хотя и намного реже, планы разрабатываются для всего агентства или ведомства в целом (например, Министерства внутренних дел США). Чаще всего планы разрабатываются на двух– или трехлетний период и ежегодно корректируются.

Те, кто выделяют время на разработку формального плана, получают многочисленные выгоды. Прежде всего они с большей вероятностью достигают целей работы своего агентства (например, увеличения доходов от почтовых услуг). Сами документы плана также могут обращаться к любым важным внутренним возражениям против «маркетинга». Читатели плана увидят доказательства того, что рекомендуемые действия основаны на стратегическом мышлении. Они поймут, почему были выбраны те или иные целевые аудитории, – и наметят пути эффективного и действенного использования этих ресурсов. Они увидят, что должны описать ожидаемые издержки в конкретных, количественно определяемых терминах, которые могут быть переведены на язык ассоциируемой с издержками доходности от инвестиций. Они, безусловно, узнают, что маркетинг – это больше чем реклама. Они с удовлетворением (и даже с удивлением) отметят, что у вас есть система, метод, график и бюджет проведения оценки своих усилий. И они не смогут не увидеть, что вы в своем агентстве имеете других знающих и ответственных работников, помогающих вам в реализации плана.

Кто разрабатывает маркетинговый план? В идеале – это руководитель группы, в состав которой входят менеджер программы, работник отдела коммуникаций или отдела связей с общественностью, возможно, представитель финансовой службы агентства и в случае необходимости члены внешних партнерских организаций и кто-нибудь из «полевой» группы, кто бы мог предоставить ценную исходную информацию о взглядах клиентов и осуществимости потенциальных стратегий и сделать важные закупки, которые потребуются вам для реализации плана.

Общая схема маркетингового плана организации государственного сектора

1. Сводка контрольных показателей

Содержит краткое описание основных маркетинговых целей, достижение которых должен обеспечить план, целевых аудиторий и желательного позиционирования; описание стратегий маркетинга-микс (4P); планы оценки, бюджета и реализации.

2. Ситуационный анализ

- 2.1. Базовая информация и цель плана.
- 2.2. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.
- 2.3. Конкуренция: прямая и непрямая.
- 2.4. Предыдущие подобные усилия: действия, результаты и извлеченные уроки.

3. Цели и задачи маркетинга

3.1. Задачи (например, повышение активности использования услуг, уровней участия, продаж продукта, изменения поведения, уровней согласия, рыночной доли, удовлетворенности и лояльности клиентов).

3.2. Цели: конкретные результаты, предполагающие количественное определение и измерение.

4. Целевая аудитория

4.1. Профиль: демографические, географические, поведенческие и психографические характеристики, размер, готовность делать покупку.

4.2. Воспринимаемые препятствия и выгоды, ассоциируемые с маркетинговыми целями.

5. Позиционирование

Какого восприятия вашей программы или вашего агентства вы хотели бы добиться от целевых аудиторий?

6. Маркетинг-микс: стратегии оказания воздействия на целевые аудитории

6.1. Продукт

Материальные товары, услуги, события, люди, места, агентство, идеи.

Компоненты: сущность товара, реальный товар, товар с подкреплением.

6.2. Цена

Денежные издержки (вознаграждения). Денежные и неденежные стимулы и антистимулы.

6.3. Место

Как, когда и где можно получить доступ к программе, товарам и услугам.

6.4. Продвижение

Ключевые послания, вестники и каналы коммуникаций.

7. План оценки

7.1. Оцениваемые цель и аудитория.

7.2. Что будет измеряться: меры маркетинговой продукции, результатов и воздействия.

7.3. Как они будут измеряться.

7.4. Где они будут измеряться.

8. Бюджет

8.1. Издержки реализации маркетингового плана.

8.2. Любые ожидаемые увеличения доходов или экономии издержек.

9. План реализации

Кто, что и когда будет делать.

Ситуационный анализ

В этом разделе плана вы представляете релевантную исходную информацию, анализ тех организационных и рыночных сил, которые вы будете рассматривать при выработке маркетинговых стратегий, анализ результатов подобных усилий в прошлом и извлеченные вами уроки.

Исходная информация и цель вашего плана

Начните этот раздел с краткого представления факторов, которые вызвали необходимость разработки плана. Почему вы взялись за выполнение этой задачи? Возможно, произошло сокращение потребления предлагаемых услуг (туризм), ухудшение состояния здоровья населения (избыточный вес) или увеличение числа случаев рискованного поведения (употребление наркотиков), возникла идея возродить бренд (общественный транспорт), появилась необходимость отреагировать на новое предложение конкурентов (*FedEx*) или возможность предложить новую программу или услугу, удовлетворяющую потребности населения (получение временной визы в режиме онлайн). За счет ясного заявления о цели и фокусе вашего плана в этом разделе вы получите контрольную точку для последующих решений о планировании своих действий (например, цель – повышение грамотности и фокус на раннем обучении).

SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

С учетом цели и фокуса плана вам потребуется провести быстрый анализ внутренних и внешних сил, которые, как ожидается, окажутся релевантными для последующих решений, принимаемых в процессе планирования, или смогут оказывать на них определенное влияние.

Составьте список основных *сильных сторон организации*, которые нужно максимизировать, и основных *слабых сторон организации*, которые нужно минимизировать, включая такие факторы, как имеющиеся ресурсы, поддержка проекта со стороны топ-менеджеров, наличие союзников и партнеров, возможности системы доставки, репутация агентства и приоритетность проблемы.

Затем составьте подобный список *внешних сил рынка*, предоставляющих либо благоприятные возможности, которыми вы можете воспользоваться, либо угрозы, которых вам следует избегать. Эти основные тенденции и события обычно неподконтрольны вам как маркетологу, но обязательно

должны приниматься вами во внимание. Основные внешние силы рынка ассоциируются с действием культурных, технологических, демографических, экономических, политических и правовых факторов.

Анализ конкуренции

Теперь необходимо рассмотреть сильные и слабые стороны конкурентов – как прямых, так и непрямых. Прямыми являются те конкуренты, предложения которых подобны вашим (например, книжные магазины для библиотек). Непрямыми являются те конкуренты, которые также удовлетворяют потребности вашей целевой аудитории – но другим способом (например, телевидение для библиотек).

Обзор подобных усилий в прошлом

Наконец, в плане надо кратко отразить опыт предыдущих подобных усилий, проанализировать полученные результаты и описать выводы, сделанные вашей или другой организацией.

Маркетинговые цели и задачи

Определив назначение плана и основные факторы маркетинговой среды, вы можете переходить к объявлению маркетинговых целей и задач кампании.

Маркетинговые задачи формулируются более подробно, чем ваше заявление о цели плана, и обычно представляются в виде краткого описания желательного поведения, изменения имиджа бренда или улучшения знания, которых вы хотите достичь. Маркетинговые задачи могут быть самыми разными.

- Увеличить продажи упаковочных материалов, предлагаемых в почтовых отделениях.
- Увеличить число волонтеров, занимающихся со школьниками в группах продленного дня.
- Активизировать использование онлайн-каналов для продления автомобильных лицензий.
- Сократить число нетрезвых водителей-болевых, возвращающихся домой после посещения соревнований на собственных машинах.
- Сократить число угонов автомобилей в криминализованных районах крупных городов.
- Создать осведомленность о новых возможностях получения рецептов на лекарства в рамках системы «Medicare».
- Улучшить имидж полиции в глазах населения.

Маркетинговые цели представляют собой количественные и измеряемые выражения требований, содержащихся в маркетинговых задачах. Они помогают получить ответ на вопрос: «На сколько должен сократиться число угонов автомобилей ваш план или какой процент владельцев машин должен переключиться на онлайн-продление своих лицензий в результате ваших усилий?» Цели должны быть реальными и содержать сроки их достижения (например, к 2010 г.). Понимание того, что вы здесь определяете, будет направлять ваши последующие решения относительно целевых аудиторий и стратегий использования маркетинга-микс. Это решение будет иметь также важные последствия для бюджета и даст ясные указания для выбора мер оценки на более поздних этапах процесса планирования.

Целевая аудитория

Как отмечалось в предыдущих главах, для выбора целевых аудиторий вы должны сначала сегментировать рынок, оценить сегменты и затем отобрать один или несколько в качестве фокальной точки для стратегий позиционирования и использования маркетинга-микс. В этом разделе маркетингового плана должно быть представлено подробное описание целевой аудитории.

В идеале вы будете описывать целевую аудиторию таким образом, чтобы «вы узнали их, если бы они вошли в вашу комнату». Это значит, что вы составляете *демографический профиль*, используя такие переменные, как возраст, пол, размер семьи, доход, профессия, образование, вероисповедание, раса и национальность. В некоторых случаях не менее, а даже и более важно предоставлять другим членам группы и разработчикам кампании информацию о *ценностях, стилях жизни и личностных характеристиках*. Информация о *родственных типах поведения* или *родственных покупках* тоже будет весьма полезна, так же как и любые данные о том, когда и где ваша целевая аудитория может быть наиболее открытой для ваших посланий или с наибольшей вероятностью сможет их заметить (например,

сообщения о сорняках могут быть наиболее интересны посетителям ежегодной выставки цветоводов и садоводов).

Опишите также потенциальные *выгоды*, которые ожидает получить ваша целевая аудитория или хотела бы получить больше всего в результате осуществления тех действий, на которые будет пытаться влиять ваш маркетинговый план. Те, кто занимаются разработкой материалов для вашей кампании, получают огромную пользу от знания того, «что это для них значит». Важно помнить, что ценность разных выгод будет разной для разных сегментов, и поэтому этот вопрос требует внимательного исследования. Один сегмент пассажиров, на который нацеливается транспортное агентство, будет заинтересован главным образом в экономии затрат, другой – в защите окружающей среды, а третий – в получении возможности читать книги во время поездки. Чего ищет ваша целевая аудитория и что вы должны выдвинуть на первый план? Некоторые планировщики проводят дальнейшее сегментирование рынка с учетом «искомых выгод», поскольку понимают значение такого сегментирования для разработки разных стратегий позиционирования и использования маркетинга-микс.

Каждый великий «продавец» также стремится узнать, какие *барьеры* и заботы могут помешать целевой аудитории осуществить желаемые действия. Эти знания помогут разработать убедительное позиционирование для вашего предложения и подобрать правильный маркетинг-микс. Фирма по предоставлению коммунальных услуг, желающая, чтобы домашние хозяйства сливали масло после жарки в специальные емкости для последующей утилизации, должна будет продемонстрировать, какие емкости являются надежными и пригодными для такого применения, ответить на возражения против необходимости доставки этих емкостей в специальные приемные пункты и, наконец, объяснить некоторым людям, для чего вообще это делается.

Позиционирование

После этапов идентификации, описания и изучения целевого сегмента эта часть маркетингового плана предоставляет краткое описание желательного позиционирования программы, услуги, агентства или других предложений продукта в фокальной точке плана. Это важнейший этап перед разработкой вашей маркетинговой стратегии, потому что успешная стратегия всегда основывается на сегментации, нацеливании и позиционировании (STP).^[251]

Это желательное позиционирование может быть описано в нескольких предложениях, которые ясно покажут, как вы хотите, чтобы ваше предложение виделось вашей целевой аудиторией. Оно должно включать *предложение ценности*, убедительную причину, по которой целевой рынок станет «покупать» ваше предложение.^[252] Цель здесь заключается в определении и формулировании отчетливой позиции, которая подчеркнет выгоды, ослабит специфические препятствия для вашей целевой аудитории и представит ваше агентство в более выгодном свете по сравнению с конкурирующими организациями. Необходимо правильно определить *точки различия*, а также *точки паритета* с прямыми и непрямыми конкурентами.^[253] Как рассказывалось в главе 6, *EPA* (Министерство защиты окружающей среды) хотело, чтобы потребители рассматривали покупку продуктов *ENERGY STAR* как способ экономии денег и одновременно как способ содействия защите окружающей среды. Центры профилактики и контроля заболеваний (*CDC*) стремились к тому, чтобы дети рассматривали физические упражнения как веселое и увлекательное занятие, а власти Техаса мечтали о том, чтобы их усилия по предотвращению разбрасывания мусора вдоль дорог воспринимались как смелые действия и как проявление гордости за свой штат.

Маркетинг-микс

Теперь давайте обратимся к 4 знакомым вам элементам маркетинга: продукту, цене, месту и продвижению («4P»). Именно сочетание этих элементов составляет суть вашей стратегии применения маркетинга-микс – стратегии, которую вы разрабатывали с намерением вызвать желательную реакцию у вашего целевого рынка. Поскольку этим «4P» были посвящены 4 отдельные главы, то следующие комментарии поочередно будут сфокусированы на той информации о каждом из этих элементов, которую вы должны будете включить в свой маркетинговый план.

Продукт

Опишите сущность товара, реальный товар и товар с подкреплением. Сущность товара определяется теми *ключевыми выгодами*, которые получит целевая аудитория в результате осуществленных действий; эти выгоды должны быть выдвинуты вами на первый план. *Реальный товар* определяется техническими характеристиками, названием, качеством, стилем, дизайном и упаковкой, ассоциируемыми с товаром. Под *товаром с подкреплением* понимаются любые включенные вами дополнительные характеристики, объекты и/или услуги, которые увеличат воспринимаемую ценность сделки.

Цена

Укажите любые *денежные платежи* (вознаграждения), взимаемые за товары, программы и услуги, а также *денежные стимулы* для поощрения действия – если они предлагаются. Назовите также любые *денежные антистимулы* (штрафы), *неденежные стимулы* (признание успехов) и *неденежные антистимулы* (опубликование нежелательной информации).

Место

Решения о месте связаны с решениями о том, куда вы будете доставлять свое предложение, и о тех средствах, которые имеются у граждан для того, чтобы обеспечить себе доступ к предложению. Уточните, какие каналы распределения будут использоваться, сделав свой выбор из таких возможных вариантов, как физическое местонахождение, телефон, факс, почта, мобильные средства связи, Интернет, видео, доставка на дом, места, где потенциальные клиенты обычно делают покупки, обедают и проводят свободное время, киоски и торговые автоматы. Включите также сюда решения о том, когда эти каналы будут «открыты для бизнеса», о продолжительности времени ожидания и о любых внешних аспектах выбранного места (например, чистота в холле).

Продвижение

В этом разделе опишите ваши стратегии использования убеждающих коммуникаций, в том числе решения о ключевых *посланиях* (что вы хотите сообщить), *вестниках* (любых представителях, спонсорах, партнерах или акторах, которых вы используете для доставки посланий) и *каналах коммуникаций* (где появятся стимулирующие послания).

Важно представить маркетинг-микс в только что упомянутой последовательности, начиная с описания продукта и заканчивая стратегией продвижения. Прежде всего инструмент продвижения должен помочь вам гарантировать, что целевые аудитории будут знать о вашем продукте, о его цене и о том, как получить доступ к нему, – и все эти решения принимаются вами до того, как вы составляете план коммуникаций.

План оценки

В этой части плана, в особенности важной для администраторов, вы намечаете меры оценки успешности ваших усилий и то, как и когда эти меры будут применяться.

Она начинается с объяснения цели оценки и оцениваемой аудитории, так как именно эта информация определяла ваш выбор. Эти решения о выборе направлялись, по крайней мере в прошлом, вашими маркетинговыми целями, заданными ранее в процессе планирования. Для оценки могут использоваться одна или несколько мер, упоминавшихся ранее в главе 12:

- *Меры маркетинговой продукции* позволяют идентифицировать типы маркетинговых действий и ресурсов, которые будут фигурировать в ваших отчетах (например, количество розданных брошюр).
- *Меры результата* сфокусированы на реакции граждан, которая измеряется в виде уровней активности поведения (например, количество пенсионеров, начавших посещать группы здоровья) или изменения знаний, убеждений или отношений.
- *Меры воздействия* переводят процесс измерения на следующий уровень, помогая получить ответ на такой непростой вопрос, как «Что хорошего нам все это принесло?». Ваши меры могут отражаться в увеличении целевых доходов вашего агентства в результате продажи дорожных услуг близлежащим городам, снижении числа заторов на дорогах, сокращении числа беременных девочек-подростков,

улучшении готовности школ, повышении качества воды, снижении дорожного травматизма, сокращении числа совершаемых преступлений или в усилении общественной поддержки государственного проекта.

Затраты на проведение оценки должны быть отражены в бюджетном разделе плана. Кроме того, в плане должно быть указано, когда необходимо проводить измерения.

Бюджет

В этом разделе описываются издержки, ассоциируемые с разработкой и реализацией маркетингового плана. Хотя предварительные бюджеты могут пересматриваться с учетом реального состояния источников финансирования, в результате будет представлен лишь окончательный бюджет, отражающий подтвержденные издержки, ассоциируемые с продуктом, ценой, местом и усилиями по продвижению. Вам необходимо также включить инкрементальные издержки на развитие продукта, любые ценовые стимулы и дополнительные издержки, имеющие отношение к каналам распределения, к разработке и распространению коммуникаций.

Здесь вы отмечаете любые ожидаемые инкрементальные доходы или экономии издержек, которые затем могут быть объединены с маркетинговыми затратами на получение ожидаемого дохода от инвестиций. Затем может быть проведен анализ маркетинговых издержек «на одну транзакцию», «на одно изменение поведения» или на «одного нового покупателя». Со временем может быть создана база данных с этими историческими показателями, которая предоставит рациональное сравнительное средство для определения эффективного и продуктивного использования затрат на маркетинговую деятельность.

План внедрения

Вы завершите работу над маркетинговым планом составлением документа, определяющего *кто, что и когда* будет делать и *в каких количествах*. Этот документ трансформирует маркетинговые стратегии в действия. Кое-кто даже считает этот раздел «реальным маркетинговым планом», так как он дает ясную картину маркетинговых видов деятельности, обязанностей, сроков и бюджетов. Он может существовать в виде самостоятельного документа, распространяемого среди ключевых внутренних групп, в особенности тех, которые будут затронуты действиями, осуществляемыми в ходе кампании, а также реакциями целевого рынка (например, центры приема телефонных звонков).

Задачи будут включать в себя любые созидательные действия, такие как изготовление необходимых материалов или определение дат начала использования коммуникационных элементов. План – это своего рода карта, на которой прокладывается ваш курс; он помогает получить своевременную обратную связь, когда вы испытываете неуверенность или нуждаетесь в проведении корректировок. Он предусматривает также действия по проведению оценок, что гарантирует их осуществление.

Форматы плана могут быть самыми разными: от простых графиков, включенных в сводку контрольных показателей, до комплексных документов, дополняемых специальными компьютерными программами. Идеальный план определяет основные виды действий, которые будут осуществляться в течение заданного срока (обычно от 1 года до 3 лет).

Резюме

Процесс разработки плана маркетинга может быть не менее важным, чем сам план.

Этот процесс намеренно стимулирует творческое мышление. Он начинается с задания цели и фокуса плана и описания, «где мы находимся». Отсюда процесс переходит к идентификации – «куда мы хотим идти», что выражается в терминах маркетинговых целей и задач. Затем выбираются стратегии – «как мы туда попадем», включающие выбор целевых рынков, желаемого позиционирования и конкретного микса для «4Р», специально разрабатываемого для завоевания вашего целевого рынка. Не прекращайте усилий до тех пор, пока не разработаете планы оценки и реализации, т. е. пока не определите, «как мы узнаем, что достигли цели» и «как мы будем двигаться по маршруту».

Ознакомление с планом других людей добавляет плану еще больше ценности, гарантируя, что ваши действия основываются на стратегии, что ваши бюджеты соответствуют целям и что вы имеете структуры, которые дадут возможность контролировать результаты.

Хотя планирование представлено здесь в виде последовательного линейного процесса, в действительности вы, скорее всего, обнаружите, что этот процесс носит спиральный характер. Не удивляйтесь и не отчаивайтесь, если вы сделаете все необходимое для плана оценки и увидите, что вам нужно переопределить свои цели. Также может случиться, что вы увеличили издержки на реализацию ваших идей в процессе составления бюджета и нуждаетесь в пересмотре некоторых своих рекламных идей. Помните, что план должен быть инструментом динамичного управления, а не документом, пылящимся на полке.

Об авторах

Филип Котлер, имеющий ученые степени магистра гуманитарных наук (Чикагский университет) и доктора философии (Массачусетский технологический Институт), является профессором международного маркетинга в *Kellogg School of Management* при Северо-Западном университете в Эванстоне, штат Иллинойс. Недавно он опубликовал 12-е издание книги «Marketing Management» («Маркетинг менеджмент») – лучшего в мире учебника по маркетингу для соискателей степени MBA. Он также является автором книг: «Principles of Marketing, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations», «Marketing Places», «Kotler on Marketing», «Marketing Insights A to Z», «Lateral Marketing», «Social Marketing», «Museum Strategies and Marketing», «Standing Room Only», «Corporate Social Responsibility» и др. Широкую известность получили его исследования в области стратегического маркетинга, инноваций, маркетинга потребительских товаров, маркетинга товаров промышленного назначения, маркетинга услуг, товародвижения, электронного маркетинга и социального маркетинга. В качестве консультанта он приглашался в *IBM, Bank of America, Merck, General Electric, Honeywell* и многие другие компании. Филип Котлер – почетный профессор 10 крупных американских и зарубежных университетов.

Нэнси Ли помимо степени MBA имеет более чем четвертьвековой практический опыт маркетинговой деятельности в государственных, частных некоммерческих организациях. Это третья книга, написанная ею в соавторстве с Филипом Котлером. Нэнси Ли читает курсы «Маркетинг в государственном секторе», «Социальный маркетинг» и «Маркетинг для некоммерческих организаций» в университетах Вашингтона и Сизэтла. Она является президентом компании *Social Marketing Services, Inc.*, основанной в 1993 г., и консультирует местные и национальные государственные агентства и межправительственные организации по вопросам планирования стратегического маркетинга, проведения кампаний и оценки программ. Нэнси Ли часто выступает на конференциях и семинарах для менеджеров и администраторов программ, осуществляемых в государственном секторе.

notes

Примечания

1

Osborne, David and Gaebler, Ted. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, 1992, pp. 20–21, 45–48.

2

Там же.

3

The United States Postal Service: An American History 1775–2002, Introductory Letter, Publication 100, September 2003, United States Postal Service, Washington D. C.

The United States Postal Service: An American History 1775–2002, Publication 100, September 2003, United States Postal Service, Washington D. C., p. 25.

2004–2008 USPS Five-Year Strategic Plan (September 2003) (доступен на USPS.com), www.usps.com.

6

Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), pp. 15–23.

Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responcibilities, Practicies* (New York, Harper & Row, 1973), pp. 64–65.

8

Philip Kotler and Alan Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), p. 125.

9

Там же.

10

Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, pp. 193–197.

11

Там же.

12

Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5th ed. (New York: Free Press, 2003).

13

Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 245–261.

Там же, pp. 259–262.

15

Там же, pp. 266–267.

16

John Zagula and Richard Tong, *The Marketing Playbook: Five Battle-Tested Plays for Capturing and Keeping the Lead in Any Market* (New York: The Penguin Group, 2004).

Kotler and Keller, *Marketing Management*, p. 372.

Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing*, p. 371.

19

Philip Kotler, Ned Roberto, and Nancy Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), p. 264.

Kotler and Keller, *Marketing Management*, p. 20.

Robert Lauterborn, «New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over», *Advertising Age*, October 1, 1990, p. 26.

Kotler and Andreasen, *Strategic Marketing*, p. 617.

Kotler and Andreasen, *Strategic Marketing*, p. 618.

American Marketing Association, 2004.

Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 72–73.

Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 699.

International Obesity Task Force, «Childhood Obesity», May 4, 2005, <http://www.ietf.org/childhood/>.

United Press International: Food: «TV chef transforms U.K. school meals», March 22, 2005, <http://www.upi.com/view.cfm?StoryID==20050322=101930-7242r> (accessed May 2, 2005).

Sidney Morning Herald, «Jamie gives school meals the wooden spoon», March 24, 2005, www.smh.com.au.

30

Там же.

International Herald Tribune, «Chef whips U.K. school cafeterias into shape», April 25, 2005, Sarah Lyall, The New York Times, http://iht.com/bin/print_ipub.php?file=/articles/2005/04/24/news/cook.php.

Там же.

Там же.

Там же.

United Press International: Food: «TV chef transforms U.K. school meals», March 22, 2005,
<http://www.upi.com/view.cfm?StoryID=20050322=101930-7242r>.

Future School News, <http://www.futureschool.ca/newsindustrynews.cfm?ArticleID=633> (accessed May 2, 2005).

Sydney Morning Herald, «Jamie gives school meals the wooden spoon», March 24, 2005, www.smh.com.au.

United Press International: Food: «TV chef transforms U.K. school meals», March 22, 2005,
<http://www.upi.com/view.cfm?StoryID=20050322=101930-7242r>.

International Herald Tribune, «Chef whips U.K. school cafeterias into shape», April 25, 2005, Sarah Lyall,
The New York Times, http://iht.com/bin/print_ipub.php?file=/articles/2005/04/24/news/cook.php.

Sydney Morning Herald, «Jamie gives school meals the wooden spoon», March 24, 2005, www.smh.com.au.

International Herald Tribune, «Chef whips U.K. school cafeterias into shape», April 25, 2005, Sarah Lyall, The New York Times, http://iht.com/bin/print_ipub.php?file=/articles/2005/04/24/news/cook.php.

Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing*, p. 300.

Silicon Valley Power, City of Santa Clara, California, publication, 2002.

<http://siliconvalleypower.com> (accessed May 9, 2005).

David Osborne and Ted Gaebler, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector* (Plume, 1993), pp. 193–194.

Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing*, p. 294.

<http://www.ezpass.com> (accessed May 9, 2005).

Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing*, pp. 338–353.

Там же, р. 340.

Osborne and Gaebler, *Reinventing Government*, p. 219.

<http://www.lyricsfreak.com/k/kenny-rogers/77876.html> (accessed May 12, 2005).

<http://www.2good2toss.com>.

<http://www.ojp.usdoj.gov/pressreleases/OJJDP05008.htm>.

<http://www.amberalert.gov/> (accessed May 12, 2005).

Kotler and Keller, *Marketing Management*, pp. 322–324.

Адаптировано из Kotler and Keller, *Marketing Management*, pp. 322–331.

Там же.

James Nevels, «Reading, Writing, ROI», *Forbes*, March 14, 2005, p. 38.

The Communication Initiative – Experiences – Nepalese Health Fairs – Nepal
<http://www.comminit.com/experiences/pds12004/experiences-457.html> (accessed May 19, 2005).

Официальный сайт музея Лувра, <http://www.louvre.fr/anglais/palais/museum.htm> (accessed May 19, 2005).

61

Там же.

National Highway Traffic Safety Administration, «The Economic Impact of Motor Vehicle Crashes», 2000, Technical Report Documentation. Report date, May 2002.

National Highway Traffic Safety Administration, «Program for Hispanics»,
<http://www.buckleuptexas.com/clickit/> (accessed May 26, 2005).

Там же.

U. S. Department of Transportation – NHTSA, «The Facts to Buckle Up America»,
<http://www.nhtsa.dot.gov/people/injury/airbags/buasbteens03/>.

U. S. Department of Transportation – NHTSA, «Click it or Ticket 2005 Mobilization – Fact Sheet: Safety Belt Use», http://www.buckleupamerica.org/nmay05fact_sheet.php (accessed May 26, 2005).

http://www.nhtsa.dot.gov/people/injury/airbags/lickit_ticket03/ciot-report04/CIOT%20May%202003/pages/Intro.htm (accessed May 26, 2005).

U. S. Department of Transportation – NHTSA, «Click it or Ticket 2005 Mobilization – Fact Sheet: Safety Belt Use», http://www.buckleupamerica.org/nmay05fact_sheet.php (accessed May 26, 2005).

[http://www.tdot.state.tn.us/ClickItorTicket/.](http://www.tdot.state.tn.us/ClickItorTicket/)

«Not bucklin up? Click It or Ticket program returns», Detroit Free Press,
http://www.freep.com/news/metro/belt16e_20059516.htm (accessed May 26, 2005).

71

Там же.

U. S. Department of Transportation – NHTSA, «Click it or Ticket 2005 Mobilization – Fact Sheet: Safety Belt Use», http://www.buckleupamerica.org/nmay05fact_sheet.php (accessed May 26, 2005).

73

NHTSA, Economic Impact of Crashes 2002.

U. S. Department of Transportation – NHTSA, «Click it or Ticket 2005 Mobilization – Fact Sheet: Safety Belt Use», http://www.buckleupamerica.org/nmay05fact_sheet.php (accessed May 26, 2005).

75

«Not bucklin up? Click It or Ticket program returns», Detroit Free Press,
http://www.freep.com/news/metro/belt16e_20059516.htm (accessed May 26, 2005).

Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Side River, NJ: Prentice Hall, 2005), pp. 437–450.

Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), p. 403.

* То есть автомобилей на биотопливе или с электрическим двигателем. – *Примеч. ред.*

Rama Lakshmi, «A Meal and a Chance to Learn». Special to *The Washington Post*, April 28, 2005.

80

Там же.

Don Edwards Post, «Ten-Hut! The Army's Bungling Recruitment», Washingtonpost.com, Sunday, June 12, 2005.

Ann Scot Tyson, «Army Aims to Catch Up on Recruits in Summer», Washingtonpost.com, Saturday, June 11, 2005.

The Week, May 6, 2005, p. 8.

John Ritter, «Towns offer free land to newcomers», *USA Today*, February 9, 2005, p. 1.

<http://kansasfreeland.com> (accessed June 27, 2005).

Arthur Stamoulis, «Tax on Plastic Bags Works», The Woodchuck Cafe,
http://www.greenworks.tv/woodchuckcafe/archives/feature_plasticbagtax.asp (accessed June 28, 2005).

«Irish bag tax hailed success», BBC News, Tuesday, August 20, 2002,
<http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/europe/2205419.stm> (accessed June 28, 2005).

«Owners told to walk dogs or pay up». The Courier Mail, Queensland Newspapers, April 24, 2005,
<http://www.thecouriermail.news.com.au/printpage/0,5942,15070795,00.html>.

Peter Edidin, «Birds and beers in Singapore», *International Herald Tribune*, Tuesday, February 10, 2004, p. 2.

«Measure of Sustainability Eco-Labeling»,
http://www.canadianarchitect.com/asf/perspectives_sustainability/measures_of_sustainability/measures_of_sustai

http://www.blauer-engel.de/englisch/navigation/body_blauer_engel.htm.

King County Animal Services, <http://www.metrokc.gov/lars/animal/services/plindex.htm>.

The Filthy 15, http://www.ci.tacoma.wa.us/tacomaneews/Filthy15/5647_S_Birmingham.asp (accessed March 7, 2006).

Population Services International (PSI/Nepal. Author interview, September 2005).

Metro Transit – Park and Ride Minneapolis/St. Paul Metro Area,
<http://www.metrotransit.org/serviceInfo/parkRide.asp> (accessed August 24, 2005).

Wisconsin Tobacco Quit Line: Fax to Quit Program, http://www.ctri.wisc.edu/HCPproviders/healthcare_QL-Fax2Quit.htm (accessed August 24, 2005).

U. S. Census Press Releases, «U. S. Voter Turnout UP in 2004, Census Bureau Reports»,
<http://www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/voting/004986.html> (accessed August 24, 2005).

«Vote by Mail», Fairvote.org, <http://www.fairvote.org/turnout/mail.htm> (accessed August 24, 2005).

MidCentral District Health Board, New Zealand, <http://www.Midcentral.co.nz/pub/Releases/Dental-Mobiles.pdf> (accessed August 25, 2005).

100

The Citizen, The Newsletter of Citizens for Maryland Libraries, Number 3, Summer 2000 (Jennifer McMenamin, *Baltimore Sun*, March 17, 2000).

101

Triangle Transit Authority, http://www.ridetta.org/Home/News_Events/8-05TTAOnlinePassSales.htm
(accessed August 22, 2005).

«Jail Adopts Video Visitation», http://governmentvideo.com/articles/public/printer_74.shtml (accessed August 26, 2005).

Jessica Cowal, «Rapid HIV tests offered where those at risk gather: Seattle health officials get aggressive in AIDS battle by heading to gay clubs, taking a drop of blood and providing answers in 20 minutes», Chicago Tribune, January 2, 2004, <http://www.aegis.com/news/ct/2004/CT040101.html> (accessed May 25, 2005).

104

24/7 Live Help – Utah.gov, <http://www.utah.gov/contact.html>.

105

Washington State Liquor Control Board, «Sunday Sales Begin Sept. 4 in 20 State Stores», August 19, 2005, <http://www.liq.wa.gov/releases/pr050819.asp> (accessed September 4, 2005).

The Government of the Hong Kong Special Administrative Region– Immigration Department,
http://www.immd.gov.hk/ehhtml/pledge_p7.htm (accessed September 4, 2005).

Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books, 1986), p. 2.

«Brandiris» – это термин, используемый Полом Хоскинсом, директором консалтинговой фирмы Precedent, <http://society.guardian.co.uk/thinktank/story/0,14097,1229027,00.html>.

От англ. *brand* – тавро. – *Примеч. перев.*

Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 278.

Там же, р. 301.

Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing*, p. 302.

113

Там же, р. 284.

Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 278.

115

Там же, р. 390.

Kotler and Keller, *Marketing Management*, p. 281.

117

Там же, р. 280.

«Smokey Bear Guidelines», February 2004, <http://www.smokeybear.com/resources.asp> (accessed September 21, 2005).

<http://www.ams.usda.gov/nop/Consumers/brochure.html>.

CDC, «Preventing Chronic Disease», http://www.cdc.gov/pcd/issues/2004/jul/04_0054.html.

121

Kotler and Keller, *Marketing Management*, p. 282.

«Don't Mess with Texas» Web site, <http://www.dontmesswithtexas.org> (accessed September 25, 2005).
«Don't Mess with Texas» – зарегистрированная торговая марка Департамента транспорта штата Техас.

123

Там же.

«Smokey Bear Guidelines», February 2004, <http://www.smokeybear.com/resources.asp> (accessed September 21, 2005).

125

Hong Kong International Airport Web site, <http://www.hongkongairport.com/eng/index.jsp> (accessed September 28, 2005).

Leon Stafford, «Brand Atlanta to Launch New Advertising Campaign», April 21, 2005, *Atlanta Journal-Constitution*.

127

Там же.

Официальный сайт Афинской Олимпиады 2004 г., <http://www.athens2004.com> (accessed September 28, 2005).

National Crime Prevention Council, *Guidelines for McGruff and Related Marks*, «A Capsule History of McGruff and the National Citizens' Crime Prevention Campaign», pp. 22–24.

National Crime Prevention Council Web site, <http://www.ncpc.org/ncpc/?pg=10742> (accessed September 28, 2005).

131

Kotler and Keller, *Marketing Management*, pp. 294–295.

«The New D.A. R. E. Program», <http://www.dare.com/home/newdareprogram.asp> (accessed September 30, 2005).

Charlie Parsons, President and Chief Executive Director of D.A.R.E., «The New D.A. R. E. Program»,
<http://www.dare.com/home/newdareprogram.asp> (accessed September 30, 2005).

«The New D.A. R. E. Program», <http://www.dare.com/home/newdareprogram.asp> (accessed September 30, 2005).

Ries and Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind*, pp. 143–147.

Из материалов интервью, взятого автором в ноябре 2005 г. по e-mail у маркетингового директора программы Organ Donation Breakthrough Collaborative.

PSI Profile, Social Marketing and Communications for Health, December 2004, The Ultimate Stamps of Approval: «Postal Campaigns Deliver AIDS Information Beyond Mass Media», www.psi.org.

John Henshaw, «Safety and Health add value to your Business, Workplace and Life», April 21, 2004, 8th Biennial Governor's Pacific Rim Safety and Health Conference, http://www.osha.gov/pls/oshaweb/owadisp.show_document?p_table=SPEECHES&p_id=755.

Ready.gov – с сайта U. S. Department of Homeland Security, <http://www.ready.gov/index.html> (accessed October 5, 2005).

Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books, 1986) pp. 11–13.

«Law, Regulation & Economy», *Marketing News*, February 15, 2006, p. 4.

Herbert C. Kelman and Carl I. Hovland, «Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change», *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (1953): pp. 327–355.

143

Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 546.

144

Chisaki Watanabe, «Japanese shedding ties to ease warming», Associated Press, The Seattle Times, Business Section, June 2, 2005.

Randy Dotina, «Military channel reports for duty», *Christian Science Monitor*,
<http://www.csmonitor.com/2005/0425/p11s01-usmi.htm> (accessed October 27, 2005).

146

Kotler and Keller, *Marketing Management*, p. 536.

147

Веб-сайт Корпуса мира, Media Section, <http://www.peacecorps.gov/index.cfm?shell=resources.media.psa>
(accessed October, 31, 2005).

См. Neil Neroutsos, «Snohomish PUD Tackles Enron: Northwest Utility Uncovers Evidence Showing Widespread Corruption», *Northwest Public Power Association Bulletin*, July 2004, pp. 25–27.

149

«Best Practices in Community Policing» с Уэсли Скоганом, профессором политологии в Институте политических исследований при Северо-Западном университете PBS, August 17, 2004.

Hanley and Wood, *Public Works*, June 2005, 136 (7), www.pwmag.com, pp. 28–31.

151

Tennessee Valley Authority, «Put Green Power to Work»,
http://www.tva.gov/greenpowerswitch/gree_comm.htm.

«Dagen H», Wikipedia, the free encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Dagen_H (accessed October 3, 2005).

153

Kotler and Keller, *Marketing Management*, p. 548.

OnPoint Marketing and Promotions, «Buzz Marketing», <http://www.onpoint=marketinf.com/buzz-marketing.htm> (accessed November 1, 2005).

John Tierney, «Magic Market Strategy», September 6, 2005, nytimes.com/travel.

Alan Andreasen and Philip Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), p. 490.

157

Там же.

158

Там же.

Philip Kotler, Ned Roberto, and Nancy Lee, *Social Marketing Improving the Quality of Life* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), p. 307.

160

Там же.

Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), pp. 515–518.

Фрисби – игрушка «летающая тарелка». – *Примеч. ред.*

163

Alan Brunacini, Fire Chief, City of Phoenix, Fire Department, «Essentials of Fire Department Customer Service», 1966. Copyright by Alan Brunacini. Выдержки из этой книги и из интервью, данных 10 и 11 апреля 2005 г.

164

Там же.

Ann Laurent, Associate Editor, *Government Executive Magazine*, «The Big Picture on Customer Feedback», EPA Customer Service Conference, November 30 – December 1, 1999, <http://www.epa.gov/customerservice/conferences/proceedings/proceedingsfeedback.htm>.

U. S. Census Bureau, Strategic Plan 2004–2008, <http://www.census.gov/main/www/aboutus.html> (accessed April 21, 2005).

U. S. Census Bureau, Census 2000 Mail Return Rates, January 30, 2003, Final Report.p.v.

Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 140.

Robert Spector and Patrick McCarthy, *The Nordstrom Way to Customer Service Excellence* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005), p. xiii.

170

Там же, р. 91.

171

Spector and McCarthy, *The Nordstrom Way to Customer Service Excellence*, p. 115.

172

Там же, р. 122.

173

Singapore Changi Airport, http://www.singaporemirror.com.sg/ab_infr_airport.htm (accessed March 3, 2005).

174

Unisys, «Singapore's Changi International Airport Services (CIAS) 'Checking In' with New Unisys Solution to Expedite Passenger Processing», <http://www.unisys.com.hk> (accessed April 21, 2005).

United Kingdom Passport Service, «UK Passport Service: Improvig Passport Security and Tackling ID Fraud», Press Release March 24, 2005, http://www.ukpa.gov.uk/textonly/english/t_press_240305.asp (accessed April 25, 2005).

176

Там же.

Tony Kontzer, «Government Agencies Look to CRM Software», *Information Week*, December 6, 2004, <http://www.informationweek.com/showArticle.jhtml?articleID=54800256> (accessed April 7, 2005).

178

«Feeds pump up the CRM», ММ, March/April 2002, p. 5.

Joseph Sensenbrenner, «Quality Comes to City Hall», *Harvard Business Review*, March – April 1991, p. 68.

180

Там же.

Institute for Citizen-Centered Service, «Benchmarking: Benefits and Lessons Learned», <http://www.ices-isac.org/eng/bench-ben.htm> (accessed April 25, 2005).

The American Customer Satisfaction Index, <http://www.theacsi.org/overview.htm> (accessed April 27, 2005).

Ned Roberto, *How to Make Local Governance Work* (Asian Institute of Management, 2002).

Ian Sample, «Fat to fit: how Finland did it», *The Guardian*, Saturday, January 25, 2005,
<http://www.guardian.co.uk/befit/story/0,15652,1385645,00.html>.

185

Там же.

186

Там же.

187

Там же.

Ilkka Vuori, Becky Lankenau, and Michael Pratt, «Physical Activity Policy and Program Development: The Experience in Finland», *Public Health Reports*, May – June 2005, Volume 119, pp. 331–345.

Ian Sample, «Fat to fit: how Finland did it», *The Guardian*, Saturday, January 25, 2005,
<http://www.guardian.co.uk/befit/story/0,15652,1385645,00.html>.

Philip Kotler, Ned Roberto, and Nancy Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), p. 5.

Behavior Risk Factors Surveillance System, <http://www.cdc.gov/brfss/>.

J. Prochaska and C. DiClemente, «Stages and Processes of Self-Change of Smoking: Toward of Integrative Model of Change», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 1983, pp. 390–395.

Alan Andreasen, *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 148.

194

<http://oee.nrcan.gc.ca/transportation/idling/material/campaignresources.cfm?=28#stickers>.
<Http://toolsofchange.com/English/CaseStudies/default.asp?ID=181>.

B. Smith, «Beyond 'Health' as a Benefit», *Social Marketing Quarterly*, 9(4), Winter 2003, pp. 22–28.

Michael Rotshild, Plenary Presentation, 13th Annual Social Marketing in Public Health Conference, June 2003.

Michael Rotshild, «Accomodating Self-Interest», *Social Marketing Quarterly*, 8(2), Summer 2002, pp. 32–35.

198

Tools of Change Case Study, «Road Crew Reduces Drunk Driving»,
<http://toolsofchange.om/English/CaseStudies/default.asp?ID=181> (accessed November 4, 2005).

Snohomish Health District, Washington State, Marketing Plan, April 2003.

200

Tendal Dhliwayo, «Taking you home», City of Johannesburg Official Web site, April 23, 2003, http://www.joburg.org.za/2003/apr/apr23_home.stm (accessed October 20, 2005).

201

City of Austin, «Scoop the Poop: Dogs for the Environment Web site,
<http://ci.austin.tx.us/watershed/petwaste.htm> (accessed November 18, 2005).

Kotler, Roberto, and Lee, *Social Marketing*, p. 308–309.

A. G. Greenwalk, C. G. Carnot, R. Beach, and B. Young «Increasing voting behavior by asking people if they expect to vote», *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, pp. 315–318.

204

Doug McKenzie-Mohr, Quick Reference: Community-Based Social Marketing, www.cbsm.com.

205

D. McKenzie-Mohr and W. Smith, *Fostering Sustainable Behavior*, p. 61.

Alan Andreasen, *Marketing in the 21th Century* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006), p. 11.

207

AED Center for Enviromental Strategies, «From Crisis to Consensus: A New Course for a Water Efficiency in Jordan», 2004.

Causes & Effects, The Newsletter of Corporate Alliances with Charitable Causes, 19)8), August 2005, p. 1.

Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005), p. 5.

210

Там же, р. 12.

Johnson & Johnson, «Johnson & Johnson Campaign Raises \$7 Million for Nursing Shortage», Press Release, May 10, 2005, http://www.jnj.com/news/jnj_news/20050509_164453.htm.

212

<http://www.jnj.com/home.htm>.

213

American Express Company, «American Express Launches National Campaign to Help Reopen the Statue of Liberty; Pledges a Minimum of \$3 million with Cardmember Support», News Release, November 25, 2003.

214

Kotler and Lee, *Corporate Social Responsibility*, p. 13.

215

Там же, р. 106.

216

Tools of Change Case Study, «Back to Sleep – Health Canada SIDS Social Marketing Campaign»,
<http://www.toolsofchange.com/English/CaseStudy/default.asp?ID=161> (accessed July 26, 2005).

217

Kotler and Lee, *Corporate Social Responsibility*, p. 31–32.

Интервью, взятое автором по e-mail у менеджера по глобальным коммуникациям и ПР компании *GE Consumer & Industrial Products* в сентябре 2003 г. Kotler and Lee, *Corporate Social Responsibility*, pp. 152–153.

Motorola Inc., «Motorola: Leadership Programs to Protect the Enviroment»,
<http://www.motorola.com/EHS/enviroment/leadership/> (accessed April 16, 2004).

220

Kotler and Lee, *Corporate Social Responsibility*, p. 217.

221

Там же.

222

Casey Family Program, «Public-private partnership to improve Wyoming's child welfare system»,
December 17, 2003,
<http://www.casey.org/MediaCenter/PressReleasesAndAnnouncements/121703WyomingPartnership.htm>.

223

<http://www.adcouncil.org/campaigns/>.

224

Там же.

225

<http://www.Puravidacoffe.com>.

226

Department of Homeland Security, «Secretary Ridge Addresses American Red Cross in St. Louis», May 21, 2004, <http://www.dhs.gov/dhspublic/display?theme=44&content=3575&print=true>.

227

Department of Homeland Security, «Homeland Security and American Red Cross Co-Sponsor National Preparedness Month 2005», Press Release, June 9, 2005, <http://www.dhs.gov/dhspublic/display?theme=43&content=4538&print=true>.

New Zeland Injury Prevention Strategy, <http://www.nzips.gov.nz/priorities/drowning.html> (accessed August 1, 2005).

Kotler and Lee, *Corporate Social Responsibility*, pp. 263–276.

230

Проект был осуществлен на средства Research for International Tobacco Control (RITC), организации, секретариат которой находится в International Development Research Centre (IDRC), Оттава, Канада.

231

Philip Kotler and Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), p. 138.

232

Andreasen, *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 98.

233

http://factfinder.census.gov/home/saff/main.html?_lang=en (accessed March 26, 2005).

234

Andreasen, *Marketing Social Change*, p. 98.

235

Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River: Prentice Hall, 2005), p. 104.

236

Там же, р. 106.

237

Там же, р. 111.

238

Kotler and Armstrong, *Principles of Marketing*, p. 152.

239

Там же, р. 153.

240

Andreasen, *Marketing Social Change*, p. 105.

241

Alan Andreasen, *Marketing Research That Won't Break the Bank: A Practical Guide to Getting the Information You Need*, 2nd ed. (San-Francisco: Jossey-Bass, 2002).

Alan Andreasen and Philip Kotler, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002), pp. 500–502.

243

U. K. Government News Network, «New Campaigns to Reduce Gum Litter»,
<http://www.gnn.gov.uk/environment/detail.asp?ReleaseID=189651&NewsAreaID=2&NavigatedFromDepartment=True> (accessed March 13, 2006).

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.

244

U. K. Department of Enviroment Food and Rural Affairs, «Local enviromental quality: Chewing gum pilot campaigns», <http://www.defra.gov.uk/enviroment/localenv/gum/pilot.htm>.

245

Министерство труда США, <http://www.bls.gov/nls#overview> (accessed March 20, 2006).

246

Joseph Perello, NYC Marketing, «The Forth New York», из выступления в марте 2004 г. на втором ежегодном заседании «круглого стола» по вопросам маркетинга, проводимого журналом «Economist», http://www.nyc.gov/html/nycmktg/html/cmo_bio/economist.shtml.

247

Там же.

248

Там же.

249

Там же.

250

Joseph Perello, «The Power of Being Unreasonable», *CMO Magazine*, September 2005, New York City,
http://www.cmomagazine.com/read/090105/joseph_perello.html.

251

Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, 12th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), p. 310.

252

Там же.

253

Там же.