

Виктор ТАМБЕРГ
Андрей БАДЫН



**Андрей Валерьевич Бадьин
Виктор Вернерович Тамберг
Брендинг в розничной торговле.
Алгоритм построения «с нуля»**

Текст предоставлен издательством «Эксмо»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=174201

Брендинг в розничной торговле. Алгоритм построения «с нуля»: Эксмо; Москва; 2008

ISBN 978-5-699-25929-8

Аннотация

Эта книга, написанная российскими авторами-практиками, поможет построить успешный и сильный бренд в сфере розничной торговли. В ней дается пошаговое описание процесса его создания – от определения идеи бренда до атрибутов и рекламы. Книга базируется на комплексе уникальных авторских идей, которые были успешно воплощены в ряде сетевых розничных структур и не имеют аналогов в мировой практике. Анализ опыта и реальные примеры деятельности таких компаний, как «Седьмой континент», «Перекресток», «Евросеть», «МЕТРО Кэш энд Керри» и др., приведенные в книге, иллюстрируют идеи авторов и позволяют найти свою уникальную рыночную нишу и добиться успеха в бизнесе не только крупным розничным форматам, но и представителям среднего и мелкого бизнеса.

Книга предназначена для предпринимателей любого уровня, руководителей в сфере розничной торговли и специалистов по маркетингу и смежным видам деятельности.

Содержание

Благодарности	4
Введение	5
Глава 1	6
1.1. Розничный бизнес сегодня	6
1.2. А нужен ли брендинг рознице?	9
1.3. Бренд и брендинг	12
1.4. Кризис жанра	15
1.5. Логика потребления	18
1.5.1. Базовые мотивы потребителя	18
1.5.2. Ситуативная модель	23
1.5.3. Ролевая модель	29
Глава 2	32
2.1. Нахождение рыночной ниши	32
2.2. Формат торговли как рыночная ниша	34
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Виктор Тамберг, Андрей Бадьин

Брендинг в розничной торговле.

Алгоритм построения «с нуля»

Благодарности

Выражаем огромную благодарность всем, кто вдохновил авторов и помогал писать эту книгу – реальным и виртуальным друзьям, читателям и критикам, профессионалам и просто тем, кто живо интересовался нашими идеями.

Особое спасибо:

Евгении Громовой и Михаилу Подушко из WorkLine Research (COMCON-SPb) за данные исследований поведения потребителей;

Олегу Овчинникову и Елене Крюковой из журнала Sales Business за ценную информацию о розничном бизнесе в России и за рубежом;

Анатолию Сундукову и Алексею Смирнову из компании «Айтех» за всестороннюю техническую поддержку.

Спасибо!

Введение

В современной бизнес-литературе и публицистике, посвященной торговым маркам, бренду и брендингу, можно увидеть два направления. Первое – высокопарные рассуждения о важности брендинга и абстрактные умозаключения о всевозможных измерениях, составляемых и уровнях бренда. Второе направление – набор конкретных тактических рекомендаций в какой-то узкой области, которые в принципе работоспособны, если бы не одно «но». Это направление рассматривает лишь вопрос тактики и на роль основы для планирования стратегических действий претендовать не может. Таким образом, мы имеем достаточно размытое описание общей ситуации и конкретные ходы, которые никак не связаны с этим общим описанием. Иными словами, стратегия (а вернее то, что называют стратегией) существует отдельно от тактики. И никакого перехода от одного к другому нет.

Скажем больше: теория в данной области разрабатывается сама по себе и фактически не связана с практикой. Практика постоянно опровергает теорию, а теорию вообще очень сложно применить на практике в силу ее чрезмерной абстрактности. Ее нельзя даже проверить – проверять нечего. А каковы методики – таковы и результаты. Во всяком случае, мы не встречали ни одного (это не шутка) случая, когда бренд был бы создан в соответствии с какой-либо концепцией. Постфактум – да, многие торговые марки в своих описаниях подгонялись под чужие схемы. Но так, чтобы бренд был изначально построен по четкой схеме? Этого не было и нет.

Подобная ситуация вызвана отсутствием в мировой (!) практике внятных и реалистичных технологий построения брендов (в этом вы не раз убедитесь, читая данную книгу). В мире не существовало концепций, охватывающих все стадии процесса построения бренда – от исследования ситуации на рынке, постановки целей бизнеса и разработки стратегии до определения вектора движения в сфере реализации этой стратегии на практике. Более того, нередко можно услышать мнение, что технологии в области брендинга вообще невозможны. Но мы решили с этим поспорить, и в результате появилась эта книга.

Мы взяли в качестве предмета изучения сферу розничной торговли как сферу наиболее активно развивающуюся. Притом наиболее сложную для брендинга. В принципе, идеи, изложенные здесь, применимы и в других областях, на других рынках, притом рынках не менее сложных с точки зрения современных брендостроителей – на рынках всевозможных услуг, ориентированных на конечного потребителя. То есть на тех рынках, где потребитель выбирает не конкретный продукт с конкретным логотипом, а нечто виртуальное, не всегда четко формализуемое. Но ритейл, наверное, самая сложная область, потому мы и взяли за эту непростую задачу – обозначить основные принципы создания бренда там, где все прочие «гуру» демонстрируют свою беспомощность.

Данная книга – не пространные рассуждения о том, как важен брендинг, и не набор рецептов быстрого счастья в духе «сделайте красный логотип – и вам будет счастье». Мы постарались подробно описать все этапы построения бренда в сфере ритейла – от алгоритма поиска самой бизнес-идеи до принципов продвижения бренда и особенностей создания частных марок. Мы не обещаем простоту – о сложном нельзя писать примитивно, это будет лишь профанация. Но все же мы надеемся, что книга будет понятна, полезна, а идеи, изложенные в ней, вы сможете применить на практике самостоятельно.

Мы никогда не видели смысла брать чужие мысли и разработки в качестве основы. Тем более что мы не видели таких идей, которые на это пригодны. Поэтому здесь – все авторское. От начала и до конца. Желаем удачи.

Глава 1

Логика потребителя

1.1. Розничный бизнес сегодня

Сфера ритейла является одной из самых динамично развивающихся. Появляются новые розничные сети, уходят старые. При этом количество удобных площадок не увеличивается пропорционально аппетитам розничных сетей. Потребительский потенциал покупателей также не растет такими темпами. Закономерная тенденция – рост конкуренции. Еще несколько лет – и мы увидим следующую картину: в одном месте будут сконцентрированы сразу несколько конкурирующих игроков – четыре продуктовых супермаркета на одном перекрестке, несколько строительных магазинов в одном торговом центре, сотни одноформатных магазинов одежды под одной крышей. Это будет? Безусловно.

Кроме того, в случаях, когда магазин ориентирован не только на покупателей, проживающих рядом, но и на тех, кто приезжает на автомобиле, то и километр, по сути, непосредственная близость. Города и близлежащие пригороды располагают все меньшим количеством удобных пятен для размещения, что вынуждает ритейлеров концентрироваться. В том числе и прямых конкурентов.

Разумеется, каждый из таких близлежащих конкурентов будет во многом подстраиваться под своих «соседей», и в результате различие между магазинами разных сетей будет все больше стираться. С точки зрения бизнеса в этом нет ничего слишком плохого, но и ничего слишком хорошего. Но это лишь на первый взгляд. Если выйти за пространство всех внутренних показателей и посмотреть с точки зрения потребителя, то ситуация совсем не будет выглядеть нейтральной. Потому что потребитель перестанет полностью улавливать разницу между марками и начнет ориентироваться на случайные факторы, вроде устройства детской комнаты или удобства парковки. И что же, конкуренция должна смещаться в эту сферу? Наверное, нет. Но существует ли что-то, что можно сетям предложить взамен? Нет. Пока что нет. А тем временем развитие сетей идет, и достаточно интенсивно.

В 2005 году средний рост количества магазинов среди пяти лидирующих сетей составил +57 %, в то время как средний рост среди всех розничных сетей составил +38 %. Среднегодовой рост количества магазинов в регионах составил 150 %, а в Москве – 27 %.

(Источник: Мое дело. Магазин)

В 2006 году компания X5 Retail Group N. V. (сети «Перекресток» и «Пятерочка») открыла 126 тыс. кв. м чистых торговых площадей.

В начале 2007 года компания «Седьмой континент» приобрела 29 объектов торговой недвижимости в Москве общей площадью порядка 68 тыс. кв. м. Также «Седьмым Континентом» куплен контрольный пакет акций компании «Ситимаркет», управляющей сетью дискаунтеров «Светофор». Таким образом, «Седьмой Континент» диверсифицирует свой розничный бизнес, выходя в сегмент дискаунтеров. Потратив \$10 млн на приобретение 18 «Светофоров», менеджеры «Седьмого Континента» предполагают в 2007 году открыть еще 67 точек в таком формате.

В 2007 году аптечная сеть «36,6» объявила о покупке сразу восьми региональных сетей на Урале, в Сибири, Поволжье и юге России. Под

контроль компании перешло 88 аптек, а общее количество точек в сети увеличилось до 900. За последний год «36,6» и вторая по величине аптечная сеть «Ригла» увеличили охват сети почти на 90 % каждая.

(Источник: КоммерсантЪ)

По различным источникам, в 2006 году сетевые ритейлеры контролировали до 90 % рынка сотовых телефонов России. В их числе: Евросеть – более 4000 торговых точек, Цифроград, Связной, Dixis – каждая сеть более 1000 точек. (Источник: Cnews Analytics)

О планах выйти в будущем на рынок России заявили такие сети, как Carrefour, Casino, Aldi, Kesko, Lidl, Tesko, Wal-Mart, Intermarche.

(Источник: Мое дело. Магазин)

Розница уже несколько лет показывает стабильный рост, который, по прогнозам, замедлится только к 2010 году. Это не может не спровоцировать и дальнейший рост борьбы за покупателя. И этого покупателя мало только привлечь, его нужно еще и удержать. Как?

Потребность в привлечении и удержании покупателей родилась не сегодня. Начинать работать с потребителем потребовалось достаточно давно. Но до сих пор этот тезис, при всей своей очевидности, не прочувствован в должной степени предпринимателями сферы розничной торговли. Потребителя пытаются привлечь промоакциями и удержать дисконтными программами. Надо признать, пока что это работает. Или почти работает. Но если, опять же, заглянуть в будущее, то можно понять, что этим в равной степени будут заниматься все.

Пластиковая карточка, сулящая скидку, подарок или бонус, есть сегодня у каждого. Более трети участников опроса на портале Rambler.ru (всего в опросе приняли участие 11 406 человек) ответили, что в данный момент в их бумажниках лежит 7 или больше подобных карточек. Однако результаты исследования, проведенного компанией «Маркетинг машина», показали, что 67 % потребителей дисконтный пластик не побуждает посещать магазин специально, хотя они и пользуются картами, если все же туда заходят. Четверть опрошенных и вовсе забывает предъявить их при расчете. Очевидно, что стандартные программы лояльности стали нормой для потребителя, а соответственно, утратили былую эффективность....

...В Германии, к примеру, насчитывается около 350 различных программ лояльности. На руках потребителей – 84 млн карт.

(Источник: Sales Business)

На рисунке 1.1 приведены данные опроса, позволяющие оценить эффективность некоторых ходов по продвижению. Как видно, связь между рассылкой каталогов, наличием дисконтных карт и реальными покупками хоть и прослеживается, но слабо.



Рис. 1.1. Результаты опроса покупателей: каталоги, дисконтные карты, реальные покупки и деньги

Эффективность дисконтных и бонусных программ уже сомнительна. Тем более, все это лишь игры с ценой, поэтому они будут иметь лишь временный эффект. Есть удачная цена – потребитель посещает торговую точку. У конкурента цена стала лучше – потребитель ушел. Понимают ли предприниматели, куда приведет такая конкуренция? А понимать надо. Конкурентная борьба должна осуществляться не столько за счет изменения цены, сколько на уровне брендов. Однако в настоящее время мы очень редко видим грамотные шаги, направленные на формирование нужного имиджа. Все продуктовые сети независимо от ценового позиционирования пытаются привлечь потребителя лишь обещаниями низких цен, рассылая свои листовки и используя рекламные возможности бессистемно, как попало. Все говорят о том, что нужно соответствовать запросам потребителей, но как это сделать и как выявить эти самые запросы хоть с какой-то долей вероятности? Неизвестно.

Безусловно, пустить ситуацию на самотек и как-то пытаться подстроиться к велениям времени настоящего – самый простой шаг, который может быть сделан. Но, увы, такой подход не дает никакой уверенности в том, что светлое «завтра» будет таким же стабильным. Когда начнется массовый отток потребителей из торговой точки или торговой сети, обычно уже поздно делать косметические припарки и пить минеральные воды. Как мы знаем, умирающему больному это обычно не помогает. Впрочем, мы не можем настаивать на том, чтобы все предприниматели резко взялись за ум. Пока что мы лишь призываем подумать. И сделать какие-то выводы.

1.2. А нужен ли брендинг рознице?

Роль брендинга в розничной торговле до сих пор сильно недооценена. Некоторым предпринимателям и управленцам кажется, что о брендинге им думать слишком рано, большинство же считает, что их магазин или сеть уже являются брендами. Но обе точки зрения, как правило, ошибочны.

Для начала попробуем переубедить тех управляющих розничными сетями, которые считают, что заниматься построением бренда им не нужно. Брендинг, как и маркетинг – не прихоть, не средство израсходовать лишние деньги. На раннем этапе развития рынка конкуренция несущественна. Первый продукт на рынке, будь то первые в мире джинсы или первый в районе гипермаркет, потребляется просто потому, что он существует в природе. Но как только на рынок приходит второй игрок, возникает конкуренция, появляется потребность в технологиях ведения конкурентной борьбы и привлечении покупателя. И рождается сначала потребность в маркетинговой деятельности, а затем в брендинге, как в самом эффективном инструменте работы на рынке.

Конкуренция – удел свободного рынка, ее не избежать, и рано или поздно с ней сталкивается каждый. Сети стихийно растут и строят свои магазины вплотную друг к другу, борьба за потребителя накаляется, и достаточно скоро возникнет момент, когда конкуренция поставит вопрос ребром: нет бренда – время закрывать бизнес. Это путь любого рынка. Еще лет двадцать назад брендом было, по сути, любое пиво, все сметалось с полок подчистую. Теперь же, когда на пивном рынке присутствует более сотни марок, можно ли встретить «просто пиво»? Небрендируемых товаров в данной категории попросту не осталось! А слабые марки в последние несколько лет уже уходят с рынка. Стоит ли ждать этого счастливого времени, когда конкуренция достигнет такого же уровня на рынке розницы в целом? Не лучше ли попытаться подготовиться к его грядущим веяниям?

Многие ритейлеры убеждены, что их магазин или сеть уже есть бренд, однако наш опыт показывает, что брендом, в правильном понимании этого слова, обладают единицы. И, как правило, это или произошло случайно, или под влиянием интуиции владельца, или же так сложилось исторически. Следует понимать, бренд – не логотип или узнаваемое название, которое висит на фасаде или отпечатано на кассовой ленте. Бренд – это то, что выбирает потребитель, это его выгоды, которые он получает при любой покупке в данном магазине или сети.

Почему покупатель приходит в конкретную точку или сеть?

Если люди приходят в магазин, значит, у них на то были причины. Но многие предприниматели и маркетологи занимаются откровенным самообманом, считая, что потребитель пришел именно к ним, потому что он выбрал именно этот магазин, с его витриной, вывесками и т. п. Как правило, это не так. Часто, очень часто потребитель выбирает лишь место. Ему удобно ходить в любой магазин аналогичного формата, который расположен в данном месте. Давно известно: «в розничной торговле важны три вещи: место, место и еще раз место». Это понимаем не только мы, за новые удачно расположенные площади идет очень жесткая борьба на нескольких уровнях. Но скоро и место перестанет быть панацеей. Достаточно представить, что стенка к стенке открылся магазин конкурирующей марки. Или хуже того: более крупный гипермаркет, «убийца мелкой розницы». Куда пойдет посетитель? Если большая часть останется с вами – поздравляем, вы действительно являетесь счастливым обладателем бренда. Нет? Простите, название и логотип – это еще не бренд.

AVA/Edeka Group – один из крупнейших в Германии розничных и дистрибуторских холдингов. Компания управляет розничными сетями Marktkauf, Spar Handels AG, Netto и др. В 2006 году группа AVA-

Edeka приняла решение свернуть операции Marktkauf практически во всех европейских странах, за исключением Германии и Дании. Магазины в Польше, Чехии и Франции уже проданы, решен и вопрос ухода из Австрии и России. В 2005 году убыток компании составил €17 млн.
(Источник: *КоммерсантЪ*)

Владельцы многих погибших марок считали, что их бренды сильны, но потребитель думал совершенно иначе и никак не реагировал на иррациональную веру предпринимателей в собственную незаменимость. Незаменимых продуктов, товаров и услуг в эпоху жесткой конкуренции нет.

Кроме того, конкурент может даже получить более удачно расположенное «пятно» или площадь. Это может легко убить ваш магазин – потребитель уйдет, а вместе с ним – и доход. И что делать? Стенать о том, что кому-то больше повезло с местом, или все-таки попытаться изменить ситуацию в лучшую сторону? Если вы выбираете второе, то читаете именно ту книгу, которая вам нужна в данной ситуации. Ведь **задача брендинга в ритейле состоит в первую очередь в том, чтобы нивелировать фактор места торговой точки**. Если сеть или магазин являются брендами, то потребитель посетит их даже в том случае, когда они неудачно расположены – вспомните ИКЕА. Если же сеть не является брендом, ей со временем придется уйти, даже несмотря на то, что она расположена на хорошем месте. И произойдет это хотя бы потому, что будущий конкурент найдет более удачное место для создания своей точки продаж или построит сильный бренд.

Немецкая группа AVA/Edeka вышла на российский рынок в 2004 году. За это время сеть открыла один гипермаркет Marktkauf площадью 29 тыс. кв. м на пересечении МКАД и Новорязанского шоссе. Инвестиции в строительство оценивались на уровне \$40 млн. В 2006 году компания объявила о продаже супермаркета и сворачивании бизнеса в России. В качестве одной из основных причин называлось неудачное месторасположение торговой точки. В конце 2006 года о приобретении гипермаркета Marktkauf заявила Metro Group: Metro Cash & Carry (международный лидер в сфере мелкооптовых центров самообслуживания), Real и Extra (сегмент гипермаркетов и супермаркетов), Media Markt и Saturn (европейский рынок домашней электронной техники), Galeria Kaufhof (универмаги). «Неудачное место» не явилось препятствием для других торговых сетей.

(Источник: *«Бизнес», Interfax*)

Это же касается и других факторов, которые влияют на принятие решения – фактора формата торговли и ценовой политики. Мы не зря сказали, что вокруг гипермаркетов умирает почти вся розница. Гипермаркет являет собой более удобный для потребителя формат, но формат – не есть бренд. В данном случае потребитель опять же выбирает не марку, не бренд. А значит, имеется угроза «нападения» более крупного оператора рынка.

Также стоит упомянуть и фактор цены, который любят продвигать, наверное, все игроки в рознице, во всей своей коммуникации провозглашая факт низких цен на весь ассортимент или отдельные группы товаров. Особенно забавно смотрится, как таким способом пытаются заявить о себе совсем недешевые сети... Причина этого проста – им больше нечего о себе сказать.

Этого момента мы коснемся позже, а пока что продолжим рассматривать вопрос с ценами. Допустим, некая сеть в самом деле предлагает низкие цены. Но и это не панацея – всегда найдется кто-то, кто сможет предложить цены еще ниже. И потребитель уйдет к более щедрому конкуренту. Демпинг – не самый лучший инструмент конкурентной борьбы,

об этом и так знают все. Но замена этим факторам только одна – создать сильный бренд розничной сети. Бренд, который выбирает потребитель. Бренд, который может существенно снизить влияние таких факторов, как цена, место или огромный ассортимент конкурента.

Семь лет назад лидер мирового ритейла Wal-Mart пришел в Великобританию, купив местную сеть универмагов Asda. Мало кто сомневался, что розничный гигант станет лидером и на новом рынке. Сеть Asda, обеспечивающая Wal-Mart 45 % зарубежных продаж, процветала несколько лет после перехода к новому владельцу. Однако в 2006 году, по заявлению самой Wal-Mart, продажи ее британского подразделения «несколько упали», а прибыль оказалась «ниже, чем планировалась». Точные цифры при этом не раскрываются. За тот же период оборот и чистая прибыль конкурирующей сети Tesco выросли на 17 %. Значит, и с самыми крупными сетями можно бороться и делать это успешно.

(Источник: Ведомости)

Надеюсь, нам удалось донести всю серьезность и важность темы. Потому как впереди вас ждет значительный объем информации, притом информации разноплановой, которая, как может показаться, не всегда связана с ритейлом в его традиционном, отчасти даже базарном, понимании. Но брендинг вообще – слишком сложная тема, и в ней нет мелочей. И поскольку мы видим своего читателя не любителем легкого чтения, а весьма умным человеком, способным понять достаточно непростые идеи, мы приводим все детали, всю подноготную, все нюансы логики потребителя. И показываем, как, зная ее, можно повлиять на потребителя с выгодой для бизнеса, построив сильный бренд. Мы даем полную картину ситуации. Приступим?

1.3. Бренд и брендинг

Нет однозначной точки зрения на то, что есть бренд и что есть брендинг. В области брендинга царит хаос. Существуют сотни определений того, что есть бренд. О том, как его создать, написано немало книг. Однако примеров брендов, построенных по каким-то правилам, нет. Как создавать бренд, чтобы он стал востребован потребителем? Неизвестно. Одно ясно – время изменилось, и действовать по наитию, как несколько десятилетий назад, невозможно. Но выход из создавшейся кризисной ситуации не обозначен до сих пор. Одни специалисты, начиная с «черной пятницы Marlboro», твердят о конце эпохи брендов. Другие говорят о том, что брендами станут только те, кого потребитель полюбит по-настоящему. Третьи пытаются систематизировать удачные находки и найти какой-то универсальный рецепт успеха, подгоняя решение под ответ. Но все предпринимаемые подходы терпят фиаско. И происходит это потому, что не ясно, что есть бренд для потребителя, не понятно, зачем он ему нужен, какую роль играют бренды в жизни человека концептуально. А без понимания механизма этих процессов брендинг сводится к процессу рисования красивых картинок и туманному обоснованию их целесообразности.

Но что такое бренд вообще и зачем он нужен?

В наше время потребителю предлагается огромное количество всевозможных товаров и услуг. И он как-то из них выбирает. Но как? Давайте представим, что потребитель выбирает наилучший для себя продукт. Для этого он должен ознакомиться с большей частью представленных товаров, почитать этикетки, проанализировать, что он еще знает об этих продуктах, что для него лучше, а что хуже. И, наконец, выбрать продукт, оптимальный для него. А теперь представим, сколько времени в этом случае займет обычный поход в супермаркет? И какое количество моральных сил затратит человек, перебирая сотни вариантов, чтобы сделать выбор? Каждый день притом! Уверяем, через неделю такой жизни среднестатистический человек окажется за крепкими решетками дома для умалишенных.

Разумеется, человек выбирает не так. Особенно в тех случаях, когда речь идет о тех продуктах, в технологии производства которых потребитель не может разобраться по определению. То есть почти во всех. Как правило, выбор потребителя осуществляется следующим образом. Однажды за счет удачной рекламы, личного опыта или со слов других людей он составляет некоторое стереотипное мнение о том, подходит ли данный продукт для него, хорош он или плох, и чем именно он хорош или плох. Это мнение либо сохраняется, и потребитель при выборе руководствуется этим стереотипом, либо данное представление разрушается под действием этих же факторов – рекламы, слов знакомых и личного мнения. Потребитель не выбирает продукты постоянно, он сравнивает свои стереотипы и выбирает наилучший для себя вариант. Это касается практически всех рынков, ориентированных на конечного потребителя.

Потребитель ходит по супермаркету в глубокой задумчивости, в ступоре, в трансе, который принимают почти за состояние гипноза. Но в голове потребителя идет интенсивная работа – он сравнивает свои стереотипы: «какое масло лучше – это или другое?», «какую колбасу купить – „Любительскую“ или „Докторскую“?», «что я слышал об этой марке, это достаточно качественно для меня?». Разумеется, эти стереотипы, существующие в голове потребителя, имеют четкую связь с продуктами и торговыми марками, которые он видит. И эта связь, как правило, существует с атрибутами бренда – логотипом, слоганом, особенностями упаковки и прочим. Человек видит знакомое лого – сразу возникает мысль: «это качественно» или «это достойно меня». Или наоборот – «это мне не подходит», «куплю только тогда, когда не будет денег», «чем-то не нравится, что-то смущает».

Иногда в роли бренда выступает сам товар или услуга, если они уникальны и их легко отличить от аналогов. Если из всей продуктовой линейки под какой-то торговой маркой один товар становится мегапопулярным, а другие продаются достаточно вяло, мы имеем дело с ситуацией, когда брендом является сам товар, а не марка. Например, телефон RAZR от Motorola несколько лет был хитом продаж. Остальная же продукция марки совсем не блистала такими показателями. Но это частности. Обычно брендом является торговая марка. Потребителю ее проще идентифицировать – вот и все причины.

Когда сама продукция неотличима от аналогичной, а уникальные продукты все-таки редкость в наше время, торговые марки позволяют лучше идентифицировать продукт. Поэтому потребитель вспоминает о тех выгодах для него, которые ему сулит покупка и потребление. Увидел марку – идентифицировал – в голове всплыл стереотип – короткое (или не очень) раздумье «нужно – не нужно» – покупка или отказ от нее. Вот и весь алгоритм принятия решения. Отсюда, бренд есть просто стереотип, существующий в сознании покупателя в отношении торговой марки или отдельного товара/услуги.

Поэтому задача брендинга состоит не столько в создании ярких, уникальных атрибутов, которые помогут выделить продукт из ряда себе подобных. И уж тем более не во вбивании в голову потребителя названия или слогана, дабы потешить себя показателями высокого спонтанного или наведенного знания марки. Узнаваемость далеко не всегда отражает причины покупки. А на перенасыщенных рынках В2С зависимость между знанием и потреблением вообще отсутствует. Уровень знания марки – не причина покупки, а лишь следствие ее популярности у потребителя. Задачи брендинга намного глубже – в создании и последующем поддержании устойчивого стереотипа, который должен возникнуть в сознании человека в отношении торговой марки. Брендинг – процесс параллельного создания как самого рыночного продукта, его идентификационных символов, так и представления, которое будет влиять на потребителя, заставляя его выбирать данный продукт. Без этого выбор потребителя будет сложен и запутан. Как для покупателя, так и для тех, кто планирует маркетинговые действия.

В ходе исследования, проведенного британскими психологами, выяснилось, что люди, делающие покупки в супермаркетах, из-за большого выбора испытывают стресс.

Согласно результатам исследования покупатели страдают от так называемой «продуктовой клаустрофобии» – они просто не могут сделать выбор. Психолог Арик Зигман, автор доклада «Богатство выбора: свобода или тирания?», утверждает, что «современные люди за один день принимают больше решений, чем пещерный человек за всю свою жизнь».

(По материалам ИА Ananova)

Это происходит потому, что маркетологи и предприниматели не обеспечивают потребителя той информацией, которая ему нужна, чтобы он составил нужный стереотип и не утомлял себя постоянным выбором. Еще одна иллюстрация того, что и на Западе никто толком не понимает, как вообще создаются бренды, и даже того, что это вообще такое – бренд.

К рынку розницы эти принципы относятся точно в такой же степени. Если у потребителя нет выбора – на данной территории имеется только одна розничная точка такого формата и ассортимента, он, естественно, ее посетит. Но в крупных городах подобная ситуация скорее исключение из правил. Особенно если учесть количество автомобилей в личном владении. Наличие автомобиля предоставляет покупателю дополнительную возможность выбора доступных торговых сетей и точек. У потребителя почти всегда есть выбор. И этим выбором можно и нужно управлять. Поэтому брендинг в сфере розницы не менее важен, чем во всех прочих областях.

Повторим еще раз: потребитель не просто не хочет выбирать постоянно, он физически не может этого делать. Он хочет выбрать единожды и потом следовать уже сделанному выбору. Ему нужно хоть что-то, чтобы сформировать нужный стереотип, и, как правило, он это уже делает, пусть на основе малозначащих деталей. Это можно назвать привычкой к конкретной торговой точке или сети, а как она проявляется в жизни, можно увидеть из таблицы 1.1. Но у этой «привычки» есть два следствия, которые не дают расслабляться и почитать на лаврах.

Во-первых, спонтанная привычка, сложившаяся случайно, неподконтрольно менеджерам, точно так же спонтанно может быть разрушена, уничтожена, если вдруг появится более сильный игрок в этом сегменте рынка. А во-вторых, это не дает ни новым игрокам никакого шанса на успех, ни старым каких либо гарантий успешного расширения. Потому и новым, и старым участникам рынка придется более пристально взглянуть на процесс создания бренда.

Таблица 1.1. «Привычка» к магазину на розничном рынке продуктов питания

Как давно совершаются покупки в магазинах	Магазины, где было более всего истрачено денег за последние 30 дней							
	Все (6481 тыс. чел.) n = 1920	«Ашан» 1214 тыс. чел. n = 360	«Пятерочка» 735 тыс. чел. n = 218	«Перекресток» 606 тыс. чел. n = 179	«Копейка» 519 тыс. чел. n = 154	«Седьмой Конинент» 496 тыс. чел. n = 147	Metro C&C 465 тыс. чел. n = 138	«Рамстор» 240 тыс. чел. n = 71
Впервые	1	1	—	2	—	1	1	—
2—3 месяца	6	4	4	4	7	5	7	12
4—6 месяцев	6	7	4	8	7	6	5	8
7—12 месяцев	6	8	4	4	8	8	3	8
1—2 года	29	37	35	25	33	26	29	12
Более 2 лет	48	38	49	55	41	51	52	56
Затрудняюсь ответить	4	4	4	2	4	4	3	4

Источник: Retail Image Tracking-Food, Москва 2006. WorkLine Research (COMCON-SPh)

Есть некий брендинг «по-русски», который ограничивается лишь созданием яркого лого, или названия, или даже полного пакета атрибутов. Но применимо к такому подходу отсутствие идеи не позволяет говорить о брендинге. В этом случае мы имеем лишь рисование красивых или не очень картинок, и его мы не будем рассматривать. Это вообще не имеет отношения к маркетингу. Реальный брендинг всегда подразумевает наличие идеологической составляющей. Помимо картинок, должен создаваться стереотип, который и должен повлиять на выбор человека. Разумеется, необходимо, чтобы создаваемый стереотип учитывал причины, которые будут толкать человека сделать выбор в нашу пользу. В основе этого процесса лежит идея. Она и должна определить, что вообще мы пытаемся доказать покупателю. И эта идея является излюбленной темой и основной загадкой маркетинга времени настоящего.

1.4. Кризис жанра

Многие книги, статьи и прочие тексты о брендах и брендинге как таковом пишутся по одному сценарию. «Бренд – это идея, бренд – это идея, бренд – это идея»... «Это такая важная идея, без которой жить совсем нельзя, и эта идея обеспечит полную победу в бизнесе». Но после таких общих слов, когда уже хочется наконец узнать, какой именно должна быть идея, тема почему-то закрывается... В принципе, на место понятия «бренд» можно поставить и нечто другое – например «позиционирование» или «УТП» (уникальное торговое предложение), суть от этого не меняется. После громкого провозглашения важности идеи, будь то бренд или его позиционирование, никакого внятного раскрытия темы не происходит. Такое пустословие стало традицией современного маркетинга, который из инструмента достижения нужных целей бизнеса уже давно стал способом постфактум обосновывать собственные провалы. К этому подходу все настолько привыкли, что он, как это ни парадоксально, не вызывает никаких возражений. Увы, маркетологи слишком погрязли в рамках существующей парадигмы и редко способны со стороны трезво оценить ситуацию и понять, что король – голый... На все это накладывается чисто русский снобизм и беспрекословная вера в зарубежных авторитетов, которые уже, пожалуй, в течение нескольких десятилетий не предлагали ничего вразумительного.

Но привычный подход использования пустых провозглашений некой нужной идеи и поверхностных украшательств этого тезиса продолжает работать и собирать толпы поклонников. «Бренд – это любимая идея» (Lovemark), «Бренд – это идея, воздействующая через чувства» (Brand Sence) – что это? Это не более чем попытки приукрасить то, понимание чего отсутствует – принципа разработки идеи бренда как такового. Понимания того, какой стереотип должен быть создан. За счет сомнительной новизны обозначенные мысли становятся популярными. Но, увы, их эффективность все равно нулевая, так как отсутствует основа. Впрочем, это риторика. Для тех, кто понимает сомнительную ценность идей новомодных маркетинговых «гуру», написанное очевидно, те же, кто, как папуасы, радуются красивым бусам и зеркальцам западных миссионеров, написанное, скорее всего, не поймут... Но мы пишем не для них.

Фраза «бренд – это идея» уже давно стала избитой. Но в чем заключается эта идея? Что покупает потребитель, как он выбирает? Как он отличает одну марку от другой, если мы говорим об одной ценовой категории, одном сегменте рынка? На этом уровне принятия решения отличаются лишь идеи. Поняв, что это за идеи, мы сможем делать фантастические вещи – создавать бренды, которые моментально станут популярными, находить незанятые рыночные ниши, востребованные идеи новых товаров и услуг, не говоря уже о том, чтобы создавать гарантированно действующую рекламу...

Но сказал ли кто-нибудь хоть что-то вразумительное о том, как происходит разделение марок в голове потребителя? Вспоминаются слова Джека Траута о том, что Cadillac – дорогой американский автомобиль, Mercedes-Benz – дорогой европейский автомобиль и т. д. Но что это? Это идеи брендов? Это есть позиционирование? Это причина для выбора? Это понимание логики потребителя на рынке, где имеются десятки или сотни игроков? Очень непохоже на то. Но если, говоря о конкретных товарах, можно еще и чего-то придумать о «бунтарской сущности», архетипах, личностном измерении или как-то по-иному выказать собственную или чужую гениальность, то в сфере услуг, и в частности в ритейле, придумать особо нечего. Можно написать сколько угодно пустых фраз, но они совершенно не помогут нам понять то, что есть бренд в этой области, как его развивать, и самое главное – как этот бренд может помогать делать бизнес.

Отсутствие внятных и работающих концепций позволяет эффективно ловить в мутной воде достаточно жирную рыбу тем самым продавцам неработающих рецептов успеха. Нежелание предпринимателей вдумываться в написанное всевозможными «светилами» и «гуру» дополнительно облегчает этот процесс. Но, продолжая в таком духе, осмысленно развивать свой бизнес невозможно.

Тем, кто все еще смотрит с надеждой на Запад, мы скажем еще раз – проблема кризиса маркетинга и отсутствие технологий влияния на потребителя, то есть построения бренда – это общемировая проблема, и работающих рецептов успеха здесь нет. Примеры? Извольте.

Не так давно одна крупная обувная сеть обратилась в известное брендинговое агентство SCG London по поводу своего ребрендинга (информация взята из пресс-релиза компании). Весьма именитое агентство, надо сказать. В качестве основы идеи для бренда был предложен соответствующий набор понятий из всевозможных областей:

- приветливость, надежность и заботливость;
- оригинальность и творчество;
- естественность;
- сексуальность и желанность;
- стильность;
- сила и уверенность в себе.

Необходимо при этом учесть, что все эти понятия, по идее, должны быть использованы вместе. Мы затрудняемся представить, как это можно осуществить, но тем не менее попробуем их рассмотреть хотя бы по отдельности. Надо понимать, что это не пустые слова, за это платились деньги, и эти понятия должны показать то, в каком направлении и как развивать не какой-то абстрактный бренд, но и сам бизнес. Ведь бизнес и бренд на потребительском рынке неразрывно связаны. Попробуем применить перечисленное выше к сфере обувной розницы.

Приветливость. Наверное, странно сейчас представить бренд торговой сети, который говорил бы о своей неприветливости – это слишком очевидное понятие. Делать на этом акцент равнозначно необходимости указывать факт наличия кассового аппарата в магазине.

Надежность. В каком смысле использовано это понятие? Надежность магазина? Этот вопрос непринципиален для потребителя. Надежность обуви? А что, известны такие игроки рынка, которые говорят, что у них ненадежная обувь?

Заботливость. Кто о ком заботится? Нужна ли потребителю, а главное, существует ли возможность проявления заботы каким-либо розничным оператором? Забота ли это? Или о потребителе заботится сама обувь? Но это свойство любой обуви в той или иной степени. Снова ни о чем.

Оригинальность. Оригинальность самой торговой точки в контексте потребления также не важна: человек покупает в первую очередь сам продукт – обувь, а не идет в оригинальный магазин как в театр. Или имеется в виду оригинальность обуви? Опять же, оригинальность есть качество, которое в той или иной степени присутствует по умолчанию у всех видов и марок обуви, но в то же время абсолютная оригинальность, если мы говорим о фабрично произведенной обуви, невозможна. Тогда о чем этот пункт? Также неясно.

Творчество. Что нам хотели сказать специалисты? Если напрямь фантазию, то этот пункт можно трактовать следующим образом: обувь как фактор, с помощью которого человек создает свой неповторимый имидж. Но это относится почти ко всей обуви. Пальцем в небо.

Естественность. В каком контексте может быть использовано это понятие, если мы говорим о розничном торговце обувью? Естественность – то есть босиком, без обуви? Естественность поведения человека? Но связь с обувью опять расплывчата. О чем этот пункт? Загадка.

Сексуальность. Обувь как таковая может быть частью имиджа сексуально привлекательного человека. Но этот фактор также подразумевается у многих типов обуви по умолчанию. И такой обувью торгует огромное количество организаций. Есть ли в этом хоть что-то уникальное? Почему потребитель должен выбрать эту сеть? Ответа нет. Впрочем, может быть, имелся в виду фетишизм? Или магазины должны быть оформлены как-то особо сексуально? Но какая связь с покупкой обуви?

Желанность. Что в данном случае должен желать (и, по-видимому, желать сексуально) потребитель? Обувь? Значит, все-таки бренд для фетишистов? Или желанен сам магазин? Но это уже совсем неведомое психиатрической науке извращение.

Стильность. Если мы не рассматриваем болотные сапоги для рыбалки или валенки, то вся прочая обувь просто обязана быть стильной. Зачем говорить об очевидном качестве, которое также есть у всех?

Сила. Как связана сила и обувь? И тем более, сила и розничная точка, торгующая обувью? О чем думали брендостроители, предлагая такое, и о чем думали представители заказчика, принимая такое? Что они пили и курили в этот момент?

Уверенность в себе. Хочется посмотреть на человека, которого покупка обуви сделает уверенным в себе. Или это относится к самой марке? В таком случае еще больше хочется увидеть «уверенную в себе» марку обувных магазинов и понять, что ей дает эта «уверенность».

Вот что предлагают международные «авторитетные» брендостроители. А ведь речь идет не о каких-то абстрактных вещах. Речь идет об основе не только бренда, но и бизнеса как такового. Ведь если мы говорим о рынке, ориентированном на конечного потребителя, то бренд вообще первичен, так как именно бренд должен давать понимание самого вектора развития бизнеса в данной сфере. Ну и как такая основа? Вместо стратегии, определяющей все действия на рынке, – оксюморон. Впрочем, если у кого-то еще осталось желание подарить зарубежным «благотельям» несколько сотен тысяч долларов, то мы, конечно же, не будем их сдерживать в этом благородном порыве. Для тех же, кто склонен согласиться с нашим тезисом о тотальной беспомощности современных «гуру», мы продолжим.

Хочется еще раз сказать – тема брендинга, если ее рассматривать не как некое модное веяние, а как серьезный инструмент ведения бизнеса на массовых рынках, очень обширна и в ней нет малозначащих мелочей. Мы намерены ее раскрывать с самого начала – с алгоритмов принятия решения потребителем. Опустить этот этап мы не можем, так как мы в отличие от всех прочих деятелей из данной области занимаемся не словоблудием, а обозначением четких правил и законов, из которых возникнет технология. Использование этой технологии позволит именно вам, читателям, самостоятельно построить бренд, а также контролировать процесс его создания, эффективно управлять им и не тратиться на сомнительные услуги.

1.5. Логика потребления

Что же вообще покупает потребитель? Очевидно, что во всех случаях, в том числе и при посещении конкретной торговой точки, он покупает те товары/услуги, которые дают ему возможность решить свои проблемы, реализовать свои базовые мотивы. Набор базовых мотивов не так и велик, особенно если рассматривать лишь те мотивы, которые реализуются через потребление. Но базовые мотивы – та основа, на которой строится любой бизнес вообще. Если предлагаемый продукт не соответствует или не может соответствовать какому-либо мотиву, то он попросту не нужен потребителю, не так ли? А если он ему не нужен, то какой тогда смысл покупки? Современный уровень развития технологии позволяет создавать самые экзотичные продукты, но именно уровень базовых мотивов и определяет, выживут они на рынке или так и уйдут невостребованными, похоронив возлагаемые на них надежды и инвестиции.

1.5.1. Базовые мотивы потребителя

Все поступки человека определяются соответствующими мотивами. Он ничего не делает без влияния той внутренней побуждающей силы, которая толкает его к поступкам. Разумеется, процесс потребления различных продуктов также попадает под «юрисдикцию» мотивов. Отсюда анализ мотивации потребителей и необходимость этого действия давно являются общим местом маркетинга. И тем не менее мы не встречали ни одного успешного случая применения на практике концепций, связанных с мотивами. Конечно, постфактум можно оправдать все, что угодно, но мы стараемся говорить о данных, которые могут послужить отправной точкой при планировании маркетинговых действий. В этом направлении двигались и мы, разработав собственную **модель 8 мотивов**, названную нами **M8M**.

Человеком в общем случае движут многие силы и стремления, но нас в данном случае интересовали только мотивы, имеющие отношение к процессу принятия решения о покупке без привязки к конкретному рынку. Кроме того, мы избегали деления мотивов на положительные и отрицательные, приемлемые или нет, и какого-либо их ранжирования. Иерархия мотивов для каждого человека может изменяться, также может варьироваться и форма их проявления. Но в наличии они есть у всех и всегда (кроме, возможно, узкой группы людей «не от мира сего», но эта категория едва ли может быть перспективной целевой аудиторией).

Мы обнаружили 8 базовых мотивационных целей, ведущих к потреблению. На некоторых рынках актуальны почти все из них, на некоторых – не более двух. Но какой-то мотив присутствует всегда: потребитель не покупает ничего, не имея на то причин. В сфере же розницы актуален вообще весь список. Выбирая определенный магазин или сеть под конкретной торговой маркой, потребитель в любом случае «покупает», потребляет и марку сети, ведь он пришел именно туда, пришел вполне осознанно, хотя мог бы выбрать и точку продаж под маркой конкурента.

Модель восьми мотивов В. Тамберга и А. Бадьина (M8M)

Схематично мотивы, определяющие выбор покупателя, рассматриваемые в модели восьми мотивов, представлены на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Мотивы потребителя

Рассмотрим более подробно каждый из них.

1. Безопасность

Данная мотивационная цель (или мотивационная категория) включает в себя все аспекты безопасности – от безопасности пищевой до безопасности общественной. Человека окружает масса опасностей, избежать большинства которых практически невозможно. Даже если человек в целом обезопасил себя в какой-либо сфере своей жизнедеятельности, ситуация опасности достаточно легко создается в другой области. Победены «вредные» бактерии на кухне – появилась проблема аллергии, вредного электромагнитного излучения от сотовых телефонов, разработаны генетически модифицированные продукты и прочие напасти, которыми жизнь нас снабжает в избытке. Этот мотив задействован достаточно широко – и экологически безопасные продукты, и лекарства, и автомобили, и средства защиты дома покупаются, в том числе и под его влиянием.

2. Доминирование

Большинство людей стремится в чем-то превзойти окружающих, стать лучше, выше, сильнее, абстрактно «круче», приобрести власть и влияние, даже если они боятся признаваться в этом сами себе. Формы реализации данного базового мотива очень широки – от банального карьеризма и агрессивного стремления разбогатеть любой ценой до невинного желания быть «не таким как все». Ведь когда человек заявляет «я особенный», он тем самым хочет сказать: «я выше вас, я лучше обычных людей». Признак, объединяющий все варианты реализации этого мотива, достаточно прозрачен: быть выше, доминировать над «серой массой», быть лучшим, более сильным, более успешным. Если говорить о потреблении конкретных продуктов, то в сегментах Luxury, Premium четко выражена опора на мотив Доминирования.

3. Секс

Инстинктивное стремление к продолжению своего рода человеческое существо мощью своего интеллекта развило до уровня, охватывающего почти все сферы жизни. Сила этого мотива колоссальна, и она не проходит мимо внимания специалистов: сексуальные мотивы в рекламе – одни из самых часто используемых, но все равно продолжающих оставаться актуальными. К этому мотиву можно отнести не только желание быть сексуально привлекательным, сюда можно отнести большинство естественных и насаждаемых моделей полового поведения, романтическое чувство и многое другое. К этому мотиву можно отнести причины покупки и диетических продуктов, и нижнего белья, и украшений, и косметики, и многого другого.

4. Принадлежность

На первый взгляд этот тип может показаться антагонистичным «доминированию». Однако очень часто принадлежность прекрасно уживается со стремлением доминировать: принадлежать к элите. Сюда относится и стремление получить одобрение группы, с которой человек хочет себя соотносить, мнение референтной группы и многое другое. На этот мотив во многом опирается феномен моды. В ряде случаев принадлежность лишена компоненты доминирования, например проявления патриотических чувств, понятие справедливости, стремление избежать одиночества и многое другое. Ценовое позиционирование магазина и, как следствие, соответствующие оценки потребителя относительно его ценовой категории в разрезе «подходит мне или не подходит», «соответствует ли стандартам потребления той социальной группы, к которой я хочу себя относить» – следствие действия именно этого мотива.

5. Экономия

Человек всегда испытывает потребность в экономии своих усилий и ресурсов, в какой-то мере это можно охарактеризовать как самосохранение. Купить что-то подешевле, затратить меньше усилий, выполняя какую-либо работу, отдыхать, беречь себя и многое другое. Лень вообще – двигатель прогресса и очень важный мотив потребления. Всевозможные предложения о скидках, бонусах, розыгрыше призов опираются именно на эту мотивационную категорию. Дискаунтер или стоковый магазин – явное соответствие базовому мотиву Экономии.

6. Исследование

Любой ребенок с раннего детства начинает познавать мир и самого себя. Даже самый нелюбопытный человек испытывает интерес к чему-то, что составляет важную часть его жизни. Вариантов реализации этого мотива также огромное количество – от потребности в профессиональной информации до духовных практик с целью «познать себя», от путешествий до интереса к новинкам на прилавке, от экстремальных видов спорта, опирающихся на желание познать свои возможности, испытать себя, до вуайеризма, эксплуатируемого реалити-шоу и «желтой» прессой. Всевозможные ребрендинги, коих мы видим последнее время все больше и больше, по сути, опираются ни на что иное, как на любопытство потребителя. И именно любопытству, то есть мотиву Исследования, ребрендинговые магазины обязаны временному всплеску продаж, так как удачного ребрендинга не бывает (как и практически не бывает удачного осмысленного брендинга, что мы уже показали). Но новизна – это хоть какой-то повод для потребителя заглянуть в обновленную торговую точку.

7. Гедонизм

Каждое живое существо, которое может испытывать удовольствие, будет к нему стремиться. Человек же – существо с высокоразвитым интеллектом и чувственной сферой, за время развития цивилизации создал огромное количество способов доставить себе наслаждение. Сфера мотива также широка – от чревоугодия и сексуального удовлетворения до возвышенного культурного или интеллектуального наслаждения, которое приносит музыка или хорошая книга. Ключевое понятие в любом случае – получение удовольствия, наслаждения от обладания, использования или знакомства с предметом. Магазины для гурманов, для ценителей качественной музыки, произведений искусства и антиквариата – почти всегда в посещении этих торговых точек присутствует мотив гедонизма.

8. Забота

Последний по списку, но не последний по важности мотив человека. Так сложилось, что человек может испытывать разнообразные теплые чувства и всячески заботиться об объектах своих теплых чувств: о своих детях, членах семьи, домашних животных, просто близких людях или тех, кто волею судеб стал таковыми. В отдельных случаях это стремление может распространиться на значительную социальную группу, выделенную по какому-

то макропризнаку, например забота о людях, терпящих нужду (жителей «развивающихся» стран) или испытывающих потребность в помощи (жертв стихийных бедствий). Магазины товаров для детей, зоомагазины, аптеки – при посещении этих магазинов мотив заботы может превалировать над всеми остальными.

Как можно увидеть, многие, а возможно, и все данные мотивационные категории опираются на ряд базовых инстинктов человека. И из этого следует ряд особенностей.

Данные мотивы не могут быть иерархично расположены в зависимости от своей важности, как не могут быть расположены и сами инстинкты: они присутствуют всегда и у каждого человека и включают стратегии поведения, адекватные текущей ситуации. Отклонения от данного принципа легко нивелируются рекламным воздействием.

Исследования базовых мотивов для планирования маркетинговых действий зачастую не имеют смысла: многие мотивы остаются неосознаваемыми людьми, при попытках выяснить причины инстинктивно обусловленного поведения, неочевидные для респондента, можно получить лишь подгонку под ответ, но никак не информацию, которой можно оперировать.

Данную классификацию практически невозможно изобразить в виде плоской графической модели, мотивационные категории имеют слишком много точек пересечения и влияния друг на друга.

Данная классификация не претендует на всесторонность, глобальные исследования человеческой природы не являются основной целью маркетинга. Нас как создателей этой концепции интересовало лишь описание процесса потребления, достаточно общее обозначение базовых категорий мотивов, и мы считаем цель достигнутой. Мы отдаем себе отчет в том, что традиционная психология может опровергнуть наши выводы. Однако не стоит забывать один фактор, никак не рассматриваемый психологией, но очень важный в контексте маркетинга: потребитель принимает решение о покупке не на кушетке психоаналитика, а в своей повседневной деятельности, находясь под постоянным рекламным прессингом. Выбор потребителя не доброволен, но осуществляется по принуждению. И маркетингу в наше время жесткой конкуренции необходимо изучать не только явные и очевидные врожденные или приобретенные склонности человека (которые, бесспорно, имеются), но и потенциал использования других, а не только явно демонстрируемых доминирующих мотивов.

Однако базовые мотивы – лишь самый первый блок в логической схеме принятия решения о покупке. Когда появляется новый, революционный продукт на рынке, соответствие базовому мотиву – гарантия его рыночного успеха. Точно так же можно попробовать найти и идею нового продукта на любом рынке – проанализировать набор актуальных мотивов и найти тот, который не задействован существующими продуктами. Это позволит создать принципиально новый способ употребления продукта, притом востребованный и интересный для потребителя способ. Что, в свою очередь, открывает двери в новый рынок. На рынке розничной торговли такие случаи, как правило, уже невозможны. Он давно находится на другом витке спирали развития. Поэтому базовые мотивы в таком виде здесь уже не актуальны. Потребителю нужно нечто более конкретное. Ведь рынок постоянно развивается, игроков становится все больше, а потребитель постоянно уточняет свои требования.

Описанные выше мотивационные категории при желании раскладываются на сотни, возможно, даже тысячи составляющих частных мотивов, существуют немало мотивов пограничных, находящихся на стыке разных мотивационных категорий, к тому же частные мотивы легко комбинируются друг с другом, увеличивая и без того огромное число вариаций. Любителей порассуждать о мотивах человека очень много, но есть ли в этом смысл, когда мы говорим о рынке, который развивается уже достаточно давно и, соответственно, далеко ушел от базовых мотивов?

Систему мотивации человека можно представить как дерево, где корни – это инстинкты, ствол – базовые мотивы, а частные мотивы, которые движут человеком в разнообразных ситуациях, – сотни тысяч листьев на ветках. Или, если так понятнее, пример из другой области: инстинкты человека есть электрогенератор, который вырабатывает энергию, при этом человеку неясно, что это такое и где оно находится. Так и человек сам не осознает собственные инстинкты. Базовые мотивы, заставляющие воплощаться человеческие инстинкты, – электрические провода и кабели, по которым идет ток. Ведь если не выключен рубильник питания нашей жизни, то нами всегда что-то движет или может двигать. Так же мы, люди, выбираем, как использовать напряжение, которое в розетке имеется всегда (оставим справедливость этого утверждения на совести работников коммунальных служб). Отсюда вытекает и весь тот набор электрооборудования, который может быть подключен. Это и есть те самые частные мотивы, которые управляют человеком в различные моменты жизни, заставляя совершать всевозможные поступки – работать, отдыхать, любить, строить дома, сажать деревья и выращивать сыновей. Отсюда кажется, что выделив какой-то частный, узкий момент, воздействуя на него, мы уже обязательно вызовем у потребителя желание совершить покупку. А для этого посетить торговую точку или сеть.

Все правильно? А вот и нет. Признаемся: мы сами немало думали над этими логическими построениями. Но суровая реальность постоянно доказывала нам ошибочность наших взглядов. Это очень удобно – выделить какой-то один частный мотив и давить на него, ожидая, что потребитель проникнется и станет нас любить и потреблять наш продукт. И на эту удочку попался не один любитель описания маркетинговых концепций. Достаточно вспомнить, как часто упоминается самая популярная точка зрения на мотивы – иерархичная модель Абрахама Маслоу, которая, поистине, пользуется всеобщей любовью.

В основе психографического сегментирования заложена точно такая же идея: у отдельного человека какой-то мотив главенствует, и он поступает в основном в соответствии с ним. Но реальность почему-то не подтверждала таких выводов. Ситуация выглядела странно – теория существует сама по себе и вроде бы не лишена логики. А человек на рынке ведет себя совершенно по-другому. В реальности подобные однозадачные, однонаправленные потребители, которые были бы либо карьеристами (то есть по большей части руководствовались мотивом Доминирования), либо новаторами (лидирующий мотив – Исследование), не встречались. Потребителям, в основной своей массе нормальным людям, был свойственен весь набор базовых мотивов. А все предпочтения в сторону того или иного базового мотива были либо незначительными, либо просто декларировались. В реальности четкой картины, показывающей связь мотивов человека и потребления конкретных продуктов, не наблюдалось совсем! Отсюда и получалось, что теория существовала отдельно, а практика – отдельно! На схемах связь есть, а что происходит в реальной жизни? Чтобы ответить на данный вопрос, достаточно посмотреть на любой рынок.

Сложно, вернее, практически невозможно представить даже весьма примитивный продукт, покупка которого определяется одним-единственным мотивом. Человек покупает банку мясных консервов – любители исследовать мотивы скажут, что им движет желание поесть. Но человек может купить эту банку для того, чтобы сделать запас «на черный день», чем любят заниматься многие россияне. Также человек может купить эту банку консервов, чтобы сделать обед на скорую руку. А может – потому что он идет в поход и у него не будет возможности что-то готовить вообще. А может – он просто любит консервированное мясо и намерен съесть его прямо из банки. И каким мотивом он руководствуется, совершая данную покупку, неизвестно. Потому как потребитель постоянно хочет чего-то разного. А теперь просто представьте, какие из хотя бы базовых мотивов прослеживаются в действиях потребителя, который попал в супермаркет? Все!

Что-то потребитель покупает, исходя из соображений экономии денег (частные марки), что-то, чтобы доставить себе удовольствие (кондитерские изделия, например), что-то, чтобы сохранить сексуальную привлекательность (диетические продукты). Элитное спиртное или иные пафосные продукты – мотив Доминирования, новинки – мотив Исследования, детское питание и корма для животных – мотив Заботы. И какой единственный мотив может привести человека в супермаркет? Может ли существовать такой мотив и такой супермаркет? Есть ли в этом наборе один, четкий, конкретный мотив, восходящий к базовой мотивационной категории, который можно назвать единственно важным? Нет! Поэтому если кто-то захочет исследовать именно мотивы, которые движут человеком при посещении конкретной торговой точки, – гоните такого знатока психологии куда-нибудь подальше. Это пустая трата времени и денег.

На таком развитом рынке, как розничная торговля, четких и однозначных мотивов нет и быть не может. При посещении супермаркета потребитель оказывается под воздействием совершенно невероятного количества различных мотивов, ведь для каждого продукта из стандартного или нестандартного покупательского набора актуален целый ряд причин покупки. Поэтому исследовать мотивы в данном случае вообще нецелесообразно. Рассматривать поход в супермаркет или в любую другую торговую точку нужно совершенно в другом разрезе. Мотивы – они есть, они никуда не исчезли, они определяют поступки человека. Но они влияют на все и сразу, постоянно включаясь и выключаясь, изменяясь несколько раз в секунду. В этом нам не разобраться вовек.

Мотивы покупателя могут быть понятны лишь концептуально, когда мы думаем о природе человека как такового и о потреблении базовых продуктов, опирающемся напрямую на базовые потребности. Но когда мы рассматриваем конкретные действия покупателя на сложном, высокоразвитом рынке, в которых он может быть ведом несколькими, весьма отличными по своей направленности мотивами, это нам не поможет понять, что именно он хочет и как на это влиять. Да и сам потребитель не думает над тем, чтобы его мотивы реализовывались в наилучшей степени – мотивы слишком размыты, мотивы непонятны для самого человека, мотивы могут реализовываться тысячей разных способов. Потребитель просто не может об этом думать – в своей повседневной деятельности человек не руководствуется настолько абстрактными соображениями.

Поэтому, говоря о рознице, мы пришли к выводу о необходимости отказа от углубленного изучения мотивов человека. Как оказалось, лучше и понятнее смотреть на ситуацию, в которой потребитель действует. Ведь человека интересует не максимальное удовлетворение мотива, а наилучшее решение проблемы применимо к той ситуации, в которую его ставит жизнь. А нас как маркетологов – максимальное удовлетворение его запросов в этой ситуации. Это следующее звено логики выбора.

1.5.2. Ситуативная модель

Соответствие базовому мотиву определяет следующий факт: станет ли продукт вообще востребован на рынке. Если новый товар или услугу невозможно четко сопоставить хотя бы с одним базовым мотивом – этот товар или услугу не ждет ничего хорошего. Мотив отвечает за то, чтобы товар в принципе нашел своего потребителя. И все продукты, как новые, так и используемые столетиями, опираются на базовые мотивы. Поэтому мы не смогли опустить этот этап и коротко его обозначили. Но когда рынок насыщается, когда начинается рост конкуренции, ситуация развивается уже в несколько иной плоскости. Мотивов становится слишком много, они начинают пересекаться и перетекать друг в друга. И разобраться в этом хитросплетении становится невозможно. Поэтому мы принимаем за аксиому, что в каждой конкретной ситуации потребителем движут несколько потенциально

актуальных мотивов. Отсюда следует, что нужно искать другой ответ на вопрос, что человек выбирает и покупает.

Потребитель покупает не продукт, а решение своих проблем – это аксиома. Давно известно, что человек покупает не сверла и дрели, а те изделия, которые обеспечивают ему возможность сделать отверстия в стене, не косметику, а красоту, не мыло, а чистоту рук. Однако почему-то никто не попытался развернуть это положение в цельную концепцию. Если выйти за пределы рассмотрения товаров, назначение которых достаточно примитивно – покупая фен, человек покупает возможность сушить и укладывать волосы, покупая аудиосистему, человек покупает способ прослушивать музыку и т. п., то интуитивная ясность теряется.

Вернемся к тому же супермаркету: чем определяется выбор конкретного супермаркета, когда человек идет делать покупку? Удобство? Но самыми удобными, по определению, являются сервисы с доставкой на дом. А они почему-то не процветают, если вообще выживают. Большой ассортимент? Тогда, выходит, чем больше площадь и ассортимент, тем лучше. Но удобны ли мега-гипермаркеты, площадью в сотни гектаров, и так ли они нужны усталому потребителю, которому необходимо всего лишь купить что-то себе на ужин, не тратя время на часовую прогулку по магазину? Большой вопрос. Многие специалисты до сих пор в плену подобных заблуждений, но для нас ошибочность таких суждений очевидна. К тому же этот подход опять не подразумевает никакого внятного планирования действий по созданию и продвижению рыночного продукта.

Итак, из анализа фразы о покупке не товара или услуги, а решения проблемы, следует вывод, что она нуждается в развитии. Обобщив ее и распространив на то, что человек действует не просто так, а в конкретной ситуации, мы получим следующую фразу: **«Потребитель выбирает способ эффективных действий в рамках ситуации, которая имеется в его жизни»**. А принимая во внимание то обстоятельство, что у разных потребителей и сами ситуации выглядят различно, объединив их усредненной моделью, мы придем к финальной фразе: **«Потребитель покупает те товары или услуги, которые способны обеспечить его эффективные действия в рамках ситуативной модели»**. Ситуативной моделью в этом случае мы считаем **«цельную, обобщенную, типичную и встречающуюся в жизни потребителя модель ситуации»**.

Теперь попробуем разобраться, как обозначить эти ситуативные модели и найти им применение в маркетинге.

Любой рынок изначально движется в направлении совершенствования потребительских характеристик, ведь качественные улучшения на уровне самого товара автоматически подразумевают, что конкретный запрос человека будет реализован в наилучшей степени. Мы предлагаем пока что абстрагироваться от розничной торговли и посмотреть на ситуацию с точки зрения отношения потребителя к продукту как таковому. Какой именно продукт – товар, услуга, бренд – в данном случае не принципиально. Одно может с легкостью перейти в другое. Главное – понять логику выбора.

Жизнь человека можно рассматривать как огромный набор ситуаций, которые вложены друг в друга, как матрешки. Одна ситуация является частью другой и в то же время может быть разложена на целый ряд более мелких, частных ситуаций. И каждая из этих ситуаций отличается и частотой, с которой она встречается в жизни потребителя, и степенью важности для него. Женитьба совершается один или несколько раз в жизни, и это событие очень важно для человека. Но ситуация «питаться самому и кормить свою семью» встречается в нашей жизни ежедневно. И эта задача тоже очень важна. Кроме того, питаться можно весьма по-разному, да и всем требуется разное питание – детям, взрослым, старикам, больным и т. д. И все это и есть разнообразные ситуации. Разумеется, для успешного решения задач, кото-

рые ставят перед человеком эти жизненные ситуации, и существуют различные продукты, которые человек потребляет.

Это самое важное звено в принятии решения, которое опускалось всеми без исключения маркетологами. В лучшем случае искалась связь с мотивами, но ее найти невозможно, а реально можно только подогнать описание под уже совершенное действие. Естественно, такой подход не позволяет вообще заниматься спланированным воздействием на человека. Поэтому все идеи построения бренда и были воздушными замками, не имеющими никакого отношения к реальной жизни и к реальному рынку. Приходилось их придумывать, так как четкой связи между общими мотивами и конкретной покупкой найти не удавалось. А связь происходит именно через ситуации потребления, в которых мотив или мотивы воплощаются в реальности.

Мотивы при принятии решения отходят на второй план как очевидные, и потребитель начинает руководствоваться тем, что для него лучше не вообще, а применимо к возникшей жизненной ситуации. И это находит свое отражение в совершенствовании конкретных продуктов – товаров и услуг. Человек покупает не продукт, а решение своих проблем. И чем это решение удобнее и оптимальнее – тем с большей вероятностью оно приживется на рынке. До возникновения крупных форматов торговли для реализации ситуативной модели «кормление семьи» хозяйка должна была посетить целый ряд различных магазинов: бакалейный, мясной, овощной, молочный и т. п. С появлением же супермаркетов реализация ситуативной модели стала возможной в одном-единственном магазине. Это стало намного удобнее для покупателя, поэтому новый формат и прижился на рынке. У потребителя появилась возможность реализовать ситуативную модель «кормление семьи» с наименьшими усилиями. Это можно назвать абстрактным «удобством», но правильнее говорить об оптимальном способе действий в рамках ситуативной модели. Впрочем, ситуативные модели имеют свойство не только объединяться друг с другом, но и делиться на составные части.

Многие новые продукты изначально были достаточно многозадачными, они были приспособлены для использования в различных ситуациях или разными способами. Запросы потребителя в постоянном улучшении потребительских характеристик заставили из общей ситуации потребления вычленять более частные, конкретные случаи использования и создавать продукты, исходя из задач, вытекающих именно из этих случаев. Таким образом, обычное средство для мытья, преломившись в различных ситуациях, привело в итоге к созданию крем-мыла, гелей, шампуней, мыла для рук, интимного мыла, средства для снятия косметики и прочее, прочее.

Аналогичный пример можно привести, изучая автомобильный рынок (см. рис. 1.3), на котором появилось деление на автомобили представительского класса, семейные автомобили, внедорожники, малолитражки, спортивные автомобили и другое. Ведь этого дробления рынка требовали особые запросы в каждой из ситуаций. Соответствовать в максимальной степени всем возможным ситуациям продукт не может по определению – автомобиль не может одновременно быть и пафосным, и малогабаритным, и предназначенным для перевозки грузов, и для комфортного передвижения большой семьей, и с интегрированной газокосилкой.



Рис. 1.3. Развитие рынка автомобилей, вызванное необходимостью удовлетворять покупателя в различных ситуациях

Этот путь проходили почти все рынки, разделяясь или объединяясь в соответствии с теми требованиями, которые ситуация предъявляла к продуктам. Именно эти факторы, которые изменили критерии выбора, а следовательно, привели к разделению рынка на сегменты, и есть ситуативные модели – цельные, распространенные, типичные ситуации потребления продукта. И по сей день соответствие ситуативным моделям, которые либо появляются в жизни из-за изменений уклада, либо обнаруживаются интуитивно, определяет развитие товарного предложения. Это находит свое выражение в появлении новых товаров или услуг или совершенствовании характеристик уже имеющихся – не просто сотовые телефоны для мобильного общения, но телефоны с игровыми функциями, с интегрированным медиапроигрывателем или с усиленной защитой от ударов и брызг. Их требует сама жизнь человека со всем набором ситуаций, которые в ней встречаются.

Жизнь требует эффективного решения запросов, которые она ставит перед человеком. Человек же вынужден искать решения. Отсюда основная задача предпринимателей – предоставить человеку возможность решения его проблем. И заработать на этом, естественно. Это и означает бизнес, ориентированный на клиента. А вовсе не те попытки расцеловать покупателя во все места, которые превратно считаются качеством обслуживания. Сервис должен сопутствовать, но ядро – помощь в решении проблемы. И в чем заключается эта проблема, нужно понимать максимально четко, вплоть до мельчайших подробностей. Это и есть то самое соответствие запросам потребителя, о котором не говорит только ленивый и которому мало кто следует достаточно грамотно в розничном бизнесе.

Мы понимаем: обозначить эти запросы не так и просто. Но предлагаемый подход дает все возможности для этого. В жизни каждого конкретного человека встречаются различные ситуации, в соответствии с которыми он как-то действует. Но восприятие, реакция даже на одни и те же ситуации, способы действия у разных людей различаются. Поэтому **ситуативная модель – обобщенная модель, включающая в себя весь спектр проявлений конкретных жизненных ситуаций представителей целевой аудитории**. Эта модель перекрывает все возможные запросы целевой аудитории в целом, а значит, и конкретного человека в частности.

Продукт, ориентированный на конкретную ситуативную модель, своим существованием подразумевает, что он наилучшим образом способствует реализации мотива потребителя или мотивов, если их несколько, в данной ситуации потребления. Так мы приходим к тому, что нам нет смысла вообще исследовать мотивы на рынках, которые существуют

уже несколько лет. Если потребитель как-то действует, значит, мотивы есть, и они движут человеком. Нам же важно не то, что потребитель в принципе что-то хочет и что-то делает, а как именно он хочет это делать. То есть нам необходимо выделить конкретную ситуацию и создать продукт, предназначенный именно для этой ситуации. Опираясь категориями маркетинга, сформулируем это следующим образом: **необходимо выделить ситуативной модели и оптимизация продукта под запросы представителя целевой группы, применимые к этой модели.**

И соблюдение этого принципа мы видим на всех без исключениях рынках. Именно по такой схеме совершенствовалось товарное предложение в одежде (для спорта, отдыха, праздника, прогулок, работы), электронике («модный» телефон, «пафосный» аппарат, коммуникатор для работы в Интернете, «бронированный» для активного образа жизни, с медиаплеером для музыки и видео) и на прочих рынках. Этот процесс был интуитивным – предприниматели улавливали неозвученные запросы покупателей и предоставляли им то, что они хотели. Именно так появлялись все новые продукты, акцентированные для использования не вообще, в рамках очень крупной ситуативной модели, а для моделей более узконаправленных, сконцентрированных.

Имеется целый ряд сильных брендов, ставших таковыми исключительно благодаря тому, что они не говорили ни о чем, кроме того, что они являются идеальным решением в конкретной ситуации. Fairy, Ariel, Vanish – за счет массовой рекламы потребитель составил себе достаточно примитивный стереотип – «это есть наилучшее средство для мытья посуды, стиральный порошок или пятновыводитель». То есть эти продукты стали для покупателя максимально подходящими для действия в рамках достаточно узких ситуативных моделей – мытья посуды, стирки и удаления пятен. За счет этого и пришел успех. И никакими «эмоциональными» воззваниями или имиджем этих игроков не выбить из тех ниш, в которых они обосновались. Только превзойдя рекламным бюджетом, который позволит один примитивный стереотип заменить другим.

Когда мы сталкиваемся с более широкими ситуативными моделями, то принципы не меняются. Меняется лишь понимание того, что именно покупает потребитель. Ведь до этой книги ситуативные модели в маркетинге не применялись.¹

Отсюда и преобладающая бездарность рекламы услуг. В частности, в сфере розницы. Когда неясно, что именно покупает человек, выбирая продукт, который ориентирован на достаточно обширную ситуативную модель (например, супермаркет), то и заявить что-то внятное даже случайно невозможно. Но общий принцип сохраняется. По сути, мы описали тот процесс, который уже давно имеет место быть на рынках. Но этот процесс управлялся исключительно интуицией предпринимателей. Мы же пытаемся его алгоритмизировать. Зачем? Чуть позже вы увидите, как это можно применять в сфере розничной торговли. И как это может помочь в ведении бизнеса.

Ситуативная модель – сугубо рациональное понятие. Потребителю нужно стирать одежду – это повторяющаяся ситуативная модель. И какие ему могут быть нужны еще причины, кроме той, что продукт является наилучшим способом действия в рамках ситуативной модели, то есть для стирки одежды? Не стоит придумывать что-то особое – это есть основная причина. На многих, очень многих рынках критерии выбора потребителя пока что не выходят за пределы рационального. Сотовая связь, услуги страхования, средства по уходу за домом, мясные и молочные продукты, автозапчасти, строительные материалы – все эти продукты опираются в основном на рациональную составляющую. А какой еще может быть критерий при выборе растительного масла, стирального порошка или клея для обоев?

¹ Термин «ситуативный маркетинг» существует достаточно давно, но он рассматривает только некоторые важные события, то есть является, по сути, маркетингом событийным, а не ситуационным.

Впрочем, существуют и точки зрения, которые говорят о неких загадочных эмоциональных причинах, но, на наш взгляд, рассматривать подобные глупости не имеет смысла. Мы ведь не зря говорили о технологичном брендинге, а технология подразумевает в первую очередь логику и понимание, а не выдумывание того, чего нет.

Практически вся сфера розницы опирается на эти рациональные критерии (чуть позже мы объясним более подробно этот вывод). Следовательно, на этих рынках основное слагаемое идеи бренда, которым часто является конкретный продукт, – соответствие четко очерченной ситуативной модели. Это же определяет и саму бизнес-идею компании. Этим критерием нужно руководствоваться и при планировании расширений бренда, и при разработке его креативной стратегии. А фактор уникальности в данном случае достигается подстройкой бренда под особенности ценностного восприятия конкретной целевой группы, четким таргетингом: страховые услуги для семейных пар старшего возраста, уход за волосами для молодых и гламурных, и прочее, прочее.

Как мы уже сказали, имеется и другая тенденция – не дробление на отдельные частные ситуации, а объединение нескольких ситуаций в одну, более общую, но не менее интересную для потребителя. Не просто мыть волосы, но и ухаживать за волосами, это привело к созданию шампуня и кондиционера два в одном, не только передвигаться по бездорожью и дороге, но и делать это достаточно помпезно – на эту ситуативную модель ориентированы достаточно дорогие внедорожники. Говорить по телефону и слушать музыку – появились музыкальные телефоны. Но тенденции понятны – продукт становится все более важной частью жизни потребителя, он все плотнее подстраивается под его запросы, которые, в свою очередь, опираются на конкретную ситуацию. А для тех, кто планирует создание продукта, – на ситуативную модель.

Надо признать, что рынок и в самом деле развивается так, как мы обозначили. Мы это признаем, ведь мы не открыли чего-то революционного, мы лишь обозначили те законы, которые были интуитивно понятны самим предпринимателям. И близость нашего подхода реалиям рынка показывает, что мы на верном пути. Развитие рынков во многом логично, поэтому его принципы должны быть понятны даже с точки зрения здравого смысла.

Однако когда очевидные и понятные рыночные ниши, образованные интуитивно ясными ситуативными моделями, заняты, направление дальнейшего совершенствования продукта теряется. Если у человека есть супермаркет для реализации запросов в рамках ситуативной модели «питание всей семьи», то как узнать, что ему еще может понадобиться? В каком направлении развиваться, как совершенствовать товарное предложение? Конечно, можно провести фокус-группы или выбирать направление развития наобум. Но так как законы развития рынка не были обозначены, то была и остается вероятность неверных шагов. И эта вероятность ошибки по мере все большего охвата ситуативных моделей и роста конкуренции постоянно растет.

Развитие рынков, которое мы наблюдаем сейчас, в целом соответствует этому представлению. Но понятие ситуативных моделей дает понимание и будущего развития любого рынка. Во всяком случае, тенденция ясна – рынок розницы смещается от товарной сферы в сферу внутренних представлений потребителя. И ситуативные модели как раз показывают это движение – от торговли теми товарами, которая удобна продавцу, к такого вида торговле, которая удобна потребителю. Однако это не единственная тенденция развития рынка. Пока что, дабы нас не упрекнули в поверхностном подходе, мы обозначим дальнейшее развитие рынков вообще, а потом снова вернемся к теме ситуативных моделей.

1.5.3. Ролевая модель

Развитие рынка посредством деления на ситуативные модели имеет свой предел. Рано или поздно все возможные ситуативные модели будут охвачены. Сфера ритейла в целом еще достаточно далеко до этого. За счет развития внутри ситуативных моделей и охвата моделей, не используемых ранее, еще имеется немалый потенциал для нахождения отличия от конкурентов. Но на других рынках этого уже нет. Например, на рынке автомобилей или одежды. На одну ситуативную модель часто нацелены сразу несколько продуктов или брендов одного назначения – седанов представительского класса, одежды для спорта или сотовых телефонов с музыкой. И потребитель продолжает разделять продукты внутри этих категорий.

Первичный критерий деления продуктов внутри товарной группы – ценовая категория. Действовать в рамках одной ситуативной модели можно по-разному: можно просто и дешево, а можно качественно. Это интуитивно улавливают предприниматели и выводят на рынок и дешевые, и более дорогие продукты, ориентированные на одну и ту же ситуативную модель. Появляются более дешевые и более дорогие внедорожники и косметика, одежда и телефоны. Но этот критерий вскоре все равно перестает быть существенным. Потребитель мыслит относительными категориями: «слишком дорого», «дорого», «приемлемо», «дешево», «никогда не куплю эту гадость». И этот принцип не позволяет создать сотню ценовых категорий для разных продуктов, ориентированных на одну ситуативную модель. Потребитель продолжает разделять продукты одного назначения в своем сознании, но уже по другим критериям. Разумеется, эти критерии полностью неизвестны ни маркетологам, ни предпринимателям.

Когда для потребителя перестает быть актуальным вопрос выбора продукта, который «максимально удовлетворяет в конкретной ситуации», так как уже все продукты на рынке приемлемого качества, то критерии смещаются. Потребитель начинает выбирать не просто продукт, который лучше, а тот, который лучше для него лично. То есть он уже нуждается в продукте, который «максимально удовлетворяет самого ПОТРЕБИТЕЛЯ со своими „тараканами“ в конкретной ситуации». Потребитель включает в ситуацию потребления себя, свою личность, и выбирает то, что именно ему ближе как личности со всеми пристрастиями и предпочтениями.

Этот принцип иногда интуитивно понимался предпринимателями и маркетологами. Первые создавали удачные продукты, ориентированные на четко очерченную аудиторию, обладающую некоторыми схожими личностными характеристиками. Вторые, в лучших традициях демагогии, облекли этот принцип в невообразимые формы и заявили о том, что у бренда могут быть некая «душа», «архетипы» и «личностные качества». Мы уже достаточно говорили о том, что данный подход является вопиющей глупостью и лишь уводит от понимания реальной ситуации. Личностью может являться только потребитель. А продукт, то есть бренд, товар или услуга (что в этом контексте не принципиально, так как иногда услуга или конкретный товар уже является брендом самим по себе), является подпоркой под личностные качества человека. Бренд начинает служить способом самопредставления человека, который через потребление доказывает и показывает самому себе и окружающим то, кто он, и чего он достоин.

Иногда достаточно сказать: данный продукт (бренд) – для целеустремленных, для сексапильных, для независимых и т. п. Или просто показать в рекламе портрет целевого потребителя или представителя референтной группы, который обладает какими-то ярко выраженными личностными качествами. И этого уже достаточно! Механизмы стереотипизации, имеющиеся в психике человека, переводят эту информацию на более понятный язык, «оче-

ловечивают» эти характеристики и создают цельные картины личности обладателя. Таким образом, мы говорим о том, что бренд начинает соответствовать конкретной ролевой модели.

Ролевая модель – эталонная совокупность поведенческих реакций, обладающая стереотипными характеристиками и выступающая как образец для подражания. Когда потребитель требует от брендов уже не только рационального, но и основы для самопредставления и оценок других людей, имеет смысл изначально говорить на понятном ему языке, на языке ролевых моделей. То есть утверждать: этот продукт для «сексапильных женщин», а тот – для «агрессивных и физически сильных мужчин». При желании отдельную ролевую модель можно конкретизировать множеством способов, но суть остается прежней – потребитель нуждается в параметрах оценки человека, и бренд должен их не просто дать, но и совершенно однозначно навязать. Чтобы и сам потребитель, и все его окружение совершенно четко понимали: «она носит бренд X – она серьезный и независимый профессионал», «он владеет продуктом под маркой Y – он крутой парень», и прочие варианты.

Иными словами, сначала потребителю просто нужна спортивная одежда, потом – спортивная одежда, наиболее подходящая для конкретной ситуации занятия спортом. Но когда в этой рыночной нише появляется несколько марок, и все они – достаточно близкого качества, потребитель начинает выбирать не лучшую одежду для своего вида спорта вообще, а лучшую одежду для нужного вида спорта для себя лично. А это достигается через соответствие ролевым моделям как образцам, на которых потребитель старается походить. По сути, именно этого эффекта добиваются предприниматели, связывая бренд с конкретной личностью, звездой шоу-бизнеса или иной известной персоной. Но без понимания этого процесса легко израсходовать впустую достаточно крупный бюджет. Не говоря уже о том, что для бренда, ориентированного на ситуативную модель, привлечение известных персон в качестве ролевых моделей не оправдано. И в этой ситуации известные персоны привлекаются по другим правилам. Но об этом позже.

Возвращаясь к теме ритейла, можно достаточно четко сказать, что этот рынок пока что ориентирован в основном на ситуативные модели, так как он, как ни покажется это странным, еще не перенасыщен. Во всяком случае, имеется существенный простор для маневра в области именно ситуативных моделей, и поэтому потребитель все еще продолжает выбирать, исходя из рациональных критериев, не думая о том, что лучше для него как личности. Общий принцип использования ролевых моделей намного проще, чем ситуативных моделей. Но первична все равно ситуативная модель, которая должна быть четко обозначена, и именно на ее основе должен в первую очередь строиться розничный бренд. Поэтому этот вопрос и будет освещен наиболее полно.

В будущем, когда рынок исчерпает возможности роста через развитие ситуативных моделей, в качестве идентифицирующих факторов включатся и поведенческие характеристики покупателя. То есть ролевые модели. Мы услышим о супермаркетах или магазинах для «занятых карьеристок», «заботливых матерей» или «крутых парней». Когда-то мир ритейла с этим столкнется. На некоторых, особо перенасыщенных рынках, таких, например, как рынок одежды, уже давно пора вводить ролевые модели как факторы, дифференцирующие магазины одинакового формата, работающие с одной и той же одеждой. Но для всех прочих пространств развития в сфере ситуативных моделей еще очень много. А ролевые модели подключаются лишь тогда, когда потенциал ситуативного развития исчерпан. Ведь только тогда сам потребитель ощутит необходимость более четкого удовлетворения своих запросов.

До этого времени поднимать тему ролевых моделей преждевременно – предложения, ориентированные на ролевые модели, будут звучать откровенно глупо. Когда-то это произойдет, ведь это уже случилось, к примеру, на рынке спортивной одежды, где Nike или Adidas предлагают уже не просто спортивную одежду, а одежду для Лидеров, для Чемпионов, для желающих побеждать, для тех, кто может «сделать это» и для кого «невозмож-

ное возможно». А ведь еще несколько десятилетий назад потребителю была нужна просто спортивная одежда для какой-то ситуации, и указание ролевой модели было бы встречено с недоумением. Но рынок спортивной одежды дошел до такой фазы, когда пришлось подстраиваться под тонкие материи, под личность человека. До этого дойдет и рынок ритейла. Другое дело, что, вероятно, это произойдет не очень скоро, особенно если учесть медлительность наших предпринимателей. Поэтому вопрос поиска или развития рыночной ниши мы будем рассматривать с точки зрения ситуативных моделей. А читатель, если сам пройдет всю последовательность описанных действий и придет к выводу, что развиваться в пространстве ситуативных моделей уже невозможно, сможет и догадаться, как переключиться на модели ролевые. Или обратится к авторам, в крайнем случае.

Глава 2

Бизнес-модель розничной торговли

2.1. Нахождение рыночной ниши

Вышеописанные абстрактные картины психической реальности потребителя имеют самое непосредственное отношение к любому рынку. В первой главе были показаны критерии, по которым потребитель осуществляет свой выбор, – выбор на конкретном рынке, который ориентирован на ситуативные или ролевые модели. Мы говорим о такой высококонкурентной сфере, как розничная торговля, а чтобы выжить на этом рынке, нужно очень четко понимать, кто есть ваш потребитель, что он хочет и почему он должен прийти именно к вам. И эти понятия должны лежать в основе всех действий на рынке. Мы избегаем таких абстрактных понятий, как «стиль», «самовыражение», «забота» и прочее. Они годятся для пространных рассуждений, но не подходят для конкретной деятельности на сложном рынке. Мы не говорим, что эти понятия бесполезны вообще, они нам пригодятся позже. Пока что мы говорим о более важных, можно даже сказать, фундаментальных вещах, пропустить которые нельзя.

Потребитель, как мы показали выше, выбирает то, что обеспечивает ему решение его проблем, реализацию его мотивов. Функции самопредставления через ролевые модели на этом рынке в целом еще неактуальны. Поэтому основные критерии выбора торговой точки или конкретной сети заключаются в том, чтобы определить, насколько хорошо и полно она помогает решить эти самые проблемы потребителя, реализовать его запросы, удовлетворить его нужды в той ситуации, которая наиболее важна для него в данный момент. То есть на этом рынке основа товарного предложения – соответствие одной, четко очерченной ситуативной модели.

А в более широком смысле это положение является одной из основ и бренда как такового. И даже бизнеса в целом, ведь говоря о розничной сфере, мы подразумеваем достаточно крупные и долгосрочные инвестиции в бренд. А физическая основа бизнеса и бренда – то, что существует в реальном мире, то, что выбирает потребитель, приходя в конкретный магазин. Ведь потребитель выбирает не какой-то абстрактный имидж компании, не ее «сексуальность и желанность», не «силу» и не «уверенность в себе». Он выбирает лишь способ наилучшего действия в жизненной ситуации, только способ решения своих проблем, с которыми он периодически сталкивается в своей повседневной жизни, способ, воплощенный в конкретной торговой точке или сети со своим ассортиментом, оформлением, акциями, скидками, впечатлениями и ощущениями.

На первый взгляд, задач в жизни потребителя не так и много – чем-то питаться, во что-то одеться, где-то жить... Но если углубиться в осмысление процесса бытия, то станет очевидно, что такие задачи, как «питаться» или «одеваться», раскладываются на огромное количество составляющих частей: питаться в будни, в праздники, на работе, дома, быстро, не торопясь, кормить детей, стариков, домашних питомцев и т. п. Аналогичная ситуация наблюдается и с другими задачами, стоящими перед человеком, – одеться для дома, для работы, для праздника, для занятий спортом, для поездки на природу и многое другое. Все разнообразие этих задач определяются именно ситуацией, в которую человек попадает: ему предстоит идти на вечеринку – надо одеться соответствующим образом, он решил сбросить вес или поправить здоровье – надо соблюдать соответствующий режим питания.

Эти общие и частные ситуации, в которых оказывается человек с той или иной степенью регулярности, и являются теми самыми ситуативными моделями, на которые ориентирован рынок розницы. Ведь уже никто не торгует просто одеждой. Торгуют либо повседневной, либо праздничной, либо деловой, либо спортивной одеждой. То есть одеждой, предназначенной для конкретных ситуативных моделей. Точно такая же ситуация наблюдается и в других областях ритейла, где эти тенденции не видны настолько отчетливо. Тем не менее небольшие магазинчики хозяйственных и строительных товаров вытесняются не только более крупными конкурентами, их вытесняют с рынка специализированные торговые точки, ориентированные на четкие ситуативные модели: строительство или ремонт водопровода, систем электропитания или уход за домом. Кто-то может назвать это более четкой товарной специализацией, но в реальности это является именно приближением к запросам потребителя в конкретной ситуации, то есть ориентацией на ситуативные модели. Если бы мы имели только четкую товарную специализацию, то в специализированных сантехнических магазинах, по логике, должны были бы продаваться, к примеру, вентили и задвижки всех возможных типов и размеров или только трубы, и ничего более. Однако до такого странного принципа торговли никто не дошел, так как интуитивно ясна его абсурдность. Поэтому ассортимент формируется по принципу полного удовлетворения запросов потребителя применительно к конкретной ситуации: если это ситуативная модель «ремонт домашнего водопровода», то покупателю предлагается весь набор изделий, который может пригодиться именно в этой ситуации, – от труб и фитингов до систем крепления и инструментов для монтажа.

Рынок развивается интуитивно, подвижимый чутьем предпринимателей, а не указаниями маркетологов, зачастую совершенно бесполезных людей в этом смысле – ведь бесполезен сам маркетинг в существующем виде. Но логика развития рынка именно такова, и эта логика универсальна для всех рынков ритейла, а более широко – и для всех рынков вообще. Некоторые рынки уже достаточно давно ориентированы на ситуативные модели – рынок торговли одеждой, к примеру. Ведь никому не придет в голову мысль смешать в одном магазине одежду для садовых работ и вечерние наряды.

Но некоторые рынки еще далеки от четкой специализации, например рынок продуктового ритейла. На этом рынке встречаются как торговые точки, ориентированные на ситуативные модели, так и точки, имеющие чисто товарную специализацию (овощные и бакалейные киоски). Но все розничные рынки постоянно движутся в сторону большего удобства для потребителя. И это движение направлено в сторону большего соответствия ситуативным моделям. **Соответствие торговой точки запросам потребителя в конкретной ситуативной модели и определяет формат торговли.**

2.2. Формат торговли как рыночная ниша

Формат – модное слово в ритейле. Супермаркет, дискаунтер или бутик – это действительно особые форматы торговли. Но помимо того, что они незатейливо скопированы с соответствующих торговых предприятий Европы и США, кто-нибудь может сказать что-нибудь еще об их происхождении? Формат удобен, так как позволяет стандартизировать процесс создания и управления конкретным магазином или сетью. Удачный формат интересен и потребителю, который выбирает место покупок, в том числе и по принципу формата. Часто можно услышать о неких «новых форматах» под странными западными названиями – «кас-кет» или «дрогери».

Но что же представляет собой в общем случае формат торговли концептуально? Не конкретный формат гипермаркета или мегамолла, а формат как таковой? Сомневаемся, что кто-то скажет об этом. Большинство лишь предпочитает повторять общие фразы о «современных форматах», пытаясь скопировать все удачные и не совсем удачные находки зарубежных предпринимателей. Но так ли целесообразно вслепую копировать стандарты западного мира и применять их в России? Об этом, опять же, никто не думает.

Стадность российского бизнеса иногда откровенно пугает – очень редко встречаются предприниматели, которые пытаются искать новые, смелые, уникальные пути развития, большинство предпочитает делать то, что делают другие, надеясь, что на этом удастся заработать. Но развитие бизнеса в эпоху жесткой конкуренции лежит через уникальность, через особую позицию на рынке. И надо не бояться идти по этому пути. Это увеличивает шанс выиграть. Если, конечно, иногда включать голову. Но вернемся к форматам.

Понятие «Формат торговли», по сути, висит в воздухе. Форматы могут быть классифицированы по площади, ассортименту, принципу работы, ценовой политике. Но такая классификация производится лишь постфактум и не позволяет понять ни логику развития имеющегося формата, ни принцип создания нового. Формат рассматривается как нечто самоочевидное, без каких-либо попыток анализа. Есть супермаркет, есть гипермаркет, есть мини-маркет или бутик. Но откуда они появились на свет? Их просто скопировали с западных образцов, так как они там доказали свою эффективность, и мы не будем с этим спорить. Но неясна логика: как формат возник вообще, почему он «прижился» в сознании потребителя? Считается хорошим тоном говорить о все большем соответствии запросам потребителя. Но каковы эти запросы, если определить их концептуально? Этого никто не знает. Ни в России, ни за ее пределами. В том числе и в тех странах, откуда эти форматы пришли на наш рынок.

Разумеется, форматы в первую очередь выгодны самим предпринимателям, поэтому они и развиваются. Но если бы эти форматы не были интересны и востребованы покупателями, то они не смогли бы развиваться. Значит, они удобны не только бизнесу, они удобны и для самого человека. Почему? Чем? Несмотря на то что ответ на этот вопрос очень важен, его не существовало. В результате развитие форматов происходит через наблюдения за человеком, который сам не отдает себе отчет в том, что именно он хочет. Либо используется метод проб и ошибок, когда в ассортимент вводятся и выводятся новые группы и категории товара. Мы не пытаемся запутать читателя, мы хотим лишь показать, что далеко не все из того, что считается абсолютно понятным и прозрачным, на самом деле является таковым.

В 1930 году Майкл Каллен, бывший администратор бакалейной лавки, в Квинсе (Нью-Йорк) открыл магазин в помещении, служившем ранее автомобильной стоянкой. Ассортимент продуктов не имел аналогов на то время. Так возник первый в мире супермаркет. Идея не просто прижилась, она оказалась очень удачной. К 1936 году в торговую сеть Майкла Каллена

King Kullen входили уже 16 таких магазинов с общим оборотом в \$6 млн. Другие предприниматели также быстро осознали все выгоды такого формата торговли.

Однако вскоре проявился неожиданный фактор, ограничивающий объем продаж: потребитель покупал не больше товаров, чем мог унести в корзине. Начались эксперименты с корзинами большой емкости, по торговому залу даже прокладывались рельсы и транспортеры для покупок, ведущие к кассе. В 1937 году Сильван Голдман, владелец сети супермаркетов Humpty Dumpty, представил публике «тележки усиленной конструкции». К 1947 году тележка для покупок приобрела современный вид. Это также явилось важным моментом, стимулирующим дальнейший рост формата супермаркета – человек мог купить больше, чем унести в руках.

Первые гипермаркеты появились в США в середине 50-х годов. Площадь их уже исчислялась тысячами квадратных метров. Первым супермаркетом, который появился в Европе, был The Premier, открывшийся в Лондоне в 1951 году. В континентальную Европу этот формат пришел через 10 лет, в 1961 году, когда в Ронке (Франция) открылся первый «Ашан» (Auchan).

Появление в первых супермаркетах товаров бытовой химии, посуды, средств гигиены и прочих продуктов непродовольственного ассортимента явилось во многом результатом случайности. Дефицит продуктов питания во время Второй мировой войны освободил полки супермаркетов, и их просто нужно было чем-то заполнить. Возникновение этих форматов было вполне закономерным с точки зрения изменения общественных отношений и уклада жизни людей. Но не стоит думать, что этот процесс был как-то и кем-то упорядочен или спланирован.

Отсутствие глубинного понимания принципа формата торговли, понимания формата с точки зрения логики потребителя приводит к тому, что отсутствует возможность достаточно четко предсказать успех того или иного нововведения, скопированного с западных образцов. Формат гипермаркета доказал свою востребованность, но гипермаркетов слишком много, рынок крупных городов давно поделен, и вход на него очень дорог. Формат DIY также востребован, это ясно интуитивно, но он требует также слишком больших инвестиций. Нужны новые идеи, позволяющие либо развивать имеющиеся форматы, либо создавать новые форматы разного уровня и масштаба. Нужны критерии, которые позволили бы предсказать успех или провал какого-либо нового формата. Взять, скажем, формат «Дрогери» – в каком виде он будет востребован, а в каком нет? Здесь уже начинают возникать вопросы, на которые нет ответа. На уровне интуиции каждый предприниматель или маркетолог уже ощущает, почему так происходит, но далеко не всегда. Иногда специалист, как и любой человек, просто не отдает себе отчет, чем вызван спрос на товар. А иногда его логика может существенно отличаться от логики целевой аудитории. И чем более компактный формат рассматривается, чем более конкретный ответ требуется, тем сложнее его получить, основываясь только на интуиции и на здравом смысле. Потому как неясно вообще – что такое формат, как он создается, в чем он выражается. Использование же понятия «ситуативная модель» дает совершенно четкий ответ на этот вопрос и не менее четкое понимание целесообразности развития того или иного современного формата торговли.

Все то, что называют форматом торговли, определяет именно ситуативная модель, формат торговли не существует сам по себе. Формат – лишь следствие, а не причина. Формат гипермаркета стал популярным только потому, что был принципиально более удобным, нежели те форматы, которые на тот момент времени имелись в США – бакалейные лавки,

магазины зелени и «10-центовики» (весь товар по цене до 10 центов – с отголосками этого формата мы иногда встречаемся, когда на улице торговцы с лотков зазывают: «все по 10 рублей»). И эту идею большего удобства за счет четкого соответствия ситуативной модели не так трудно доказать на практике.

Давайте для примера представим абстрактный магазин, в котором продается только 300 сортов пива и 100 видов различных закусок к пиву. Будет ли он популярен? Скорее всего, будет, так как этот формат торговли опирается на конкретную ситуативную модель: «выпить пива». И ассортимент этого магазина в целом соответствует этой ситуативной модели. А теперь представим, что мы увеличили ассортимент, добавив к нему еще и 20 разновидностей сырой рыбы. Будет ли такой формат востребован? Едва ли. Понятно, что с точки зрения здравого смысла такой вариант попросту абсурден, но все же нужен более четкий ответ на вопрос, почему этот формат торговли не пойдет? Да просто потому, что сырая рыба не вписывается в ситуативную модель «выпить пива». Работает либо модель «готовить рыбу», либо модель «пить пиво».

Но продолжим фантазировать: вместо мороженой или охлажденной рыбы мы введем в ассортимент нашего воображаемого «пивного бутика» очень близкий продукт: замороженные креветки. Или разместим аквариум с живыми раками. Пойдет ли торговля? Согласитесь, покупатели у такого магазина будут всегда. А все почему? Ведь это такие же морепродукты! Но замороженная треска и потрошенные кальмары не будут продаваться, а креветки будут. В чем причина? А причина в том, что креветки или раки также вписываются в ситуативную модель «пить пиво», а кальмары или треска – нет.

На всех прочих рынках ситуация сохраняется вплоть до мельчайших деталей. Предприниматели и логисты, как правило, опытным путем определяют оптимальное ядро ассортимента, но продолжают подчас ставить убыточные эксперименты с расширением товарной матрицы. Понимание ситуативной модели дает достаточно четкое знание общего вектора развития ассортимента и позволяет избежать многих ошибок. Будь то строительный ритейл, торговля одеждой, электроникой или рыболовными снастями, ситуативная модель первична. Так как именно она отражает причины, из-за которых потребитель решает посетить торговую точку.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.