



Джимми Бойетт Джозеф Бойетт Гуру маркетинга

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=586445
Гуру маркетинга: Эксмо; Москва; 2004
ISBN 5-699-05681-5*

Аннотация

Сегодня маркетинг стал ключевым элементом любого бизнеса. В основе маркетинга лежит идея создания «сильного» бренда вашего продукта. Как сделать продукцию не просто заметной на рынке, а чтобы она еще и вызывала постоянный ажиотаж? Ничто не идеально в этом мире. И создать продукт с абсолютным качеством и привлекательной ценой практически невозможно. Помочь в организации эффективных продаж могут лишь «сильные и влиятельные» бренды.

Среди авторов этой книги что ни имя, то целая эпоха. При этом каждый представляет те аспекты маркетинга, в которых достигли наибольших высот. Такие легендарные гуру маркетинга, как Филип Котлер, Джек Траут, Дэвид Аакер, Питер Друкер, Сержио Зимен, Сэт Годин и другие, делятся своими тактическими секретами, как приблизить ваш товар в глазах покупателя к Идеалу.

Точная дифференциация товаров и услуг, добровольный маркетинг, выверенная сегментация потребительского рынка, создание привлекательных, этически и эстетически выдержанных брендов, завоевание лояльности потребителей путем проведения психологического маркетинга – все это и еще многое другое, изложенное в этой книге, убережет вас от ошибок и поможет поднять свой бизнес на недостижимую для конкурентов высоту!

Содержание

Предисловие	5
Наши гуру	7
Построение книги	10
Несколько дополнительных слов об организации материала книги	12
Гуру и их взгляды на будущее маркетинга	13
Глава 1	14
Что такое маркетинг?	16
Четыре Р	20
Проблемы со всеми Р	28
Проблема с продуктом	30
Услуги, получаемые через продукт	32
Соучастие в создании ценности	32
Проблемы с местом	33
Проблема с продвижением	35
Проблема с ценообразованием	37
Проблема с ценообразованием № 1: потребители требуют участия в установлении цены	38
Проблема ценообразования № 2: закат динамичной торговли	38
Влияние на ценообразование № 1: Интернет повышает наблюдаемое предложение	39
Влияние на ценообразование № 2: Интернет позволяет компаниям привязывать цены более тесно к спросу	41
Мрачные реалии, неандертальские приемы и другие вещи, с которыми можно столкнуться темной маркетинговой ночью	43
Формулы достижения победы, с которыми никогда не победишь	43
Формула № 1. Достижение победы через более высокое качество	43
Формула № 2. Достижение победы через более совершенное обслуживание	44
Формула № 3. Достижение победы через более низкие цены	44
Формула № 4. Достижение победы через более высокую рыночную долю	44
Формула № 5. Достижение победы через массовое производство на заказ	45
Формула № 6. Достижение победы через постоянное совершенствование продукта	45
Формула № 7. Достижение победы через инновацию продукции	45
Формула № 8. Достижение победы через динамично растущие рынки	45

Формула № 9. Достижение победы через превышение ожиданий потребителей	45
Переходы, вызывающие затруднения	47
Переход № 1: больше предложения и меньше дифференциации	47
Переход № 2: больше глобального и меньше локального	47
Переход № 3: больше конкуренции и больше сотрудничества	47
Переход № 4: больше отношений и меньше транзакций	48
Переход № 5: больше осмысления и реагирования и меньше варианта «сделал и продал»	48
Глава 2	53
Что такое бренд?	54
Каковы преимущества при наличии бренда?	56
Что делает бренд сильным?	59
Конец ознакомительного фрагмента.	63

Джозеф Бойетт, Джимми Бойетт

Гуру маркетинга о маркетинге

Компактное руководство

по лучшим идеям ведущих

маркетологов современности

Предисловие

Питер Друкер, самый известный гуру из всех гуру в области менеджмента, как-то сказал, что маркетинг является отдельной и уникальной функцией, благодаря которой организация бизнеса отличается от всех остальных организаций, которые создают люди. Человек, вовлеченный в бизнес, хорошо знает, насколько маркетинговая функция важна для успеха любого дела. В наши дни маркетинг претерпевает большие изменения, порой очень для него мучительные. Укажем только на некоторые масштабные преобразования: 1) Интернет существенно изменил динамику взаимодействия компаний как с отдельными потребителями, так и в сделках категории бизнес-бизнес; 2) независимо от применяемой области реклама, как у многих создается впечатление, в том виде, к которому мы когда-то привыкли, больше не работает; 3) в прошлом некоторые сильные бренды сейчас, кажется, заметно теряют свою привлекательность. Разумеется, нехватки объяснений того, что происходит с маркетингом, как и советов, как следует лечить возникающие в этой области проблемы, нет. В списке, предлагаемом *Amazon.com*, насчитывается более 13 тысяч названий книг по маркетингу, а поиск через *Google.com* указывает более 22 миллионов интернетовских веб-сайтов, посвященных анализируемой здесь тематике. Этим-то и объясняется возникновение проблемы другого рода.

Если вы похожи на большинство остальных людей, вам приходится решать слишком много задач, после чего у вас остается слишком мало времени, чтобы хотя бы бегло просмотреть сотни книг, тысячи статей и миллионы веб-сайтов по маркетингу и быть в курсе самых последних тенденций и открытий в этой области. А какие книги нужно не просто просмотреть, а внимательно прочитать? Какие статьи помогут вам глубже разобраться в новых и только возникающих явлениях и процессах маркетинга? Какие работы целесообразно изучить в Интернете или получить в библиотеке? Кто самый большой авторитет по вопросам бренд-менеджмента? А по управлению взаимоотношениями с потребителями? А по любой другой маркетинговой тематике, особенно по последним «горячим» направлениям? Какие советы они дают? В какой степени их идеи и предложения согласуются друг с другом или вступают в противоречия? Для получения ответов на подобные вопросы вам нужен опытный проводник. И теперь он у вас будет.

Наша книга была задумана так, чтобы служить самым ясным и точным информативным дайджестом о всем лучшем, что уже есть и происходит в теории маркетинга в новом глобальном и высокотехнологичном мире бизнеса. У вас теперь будет информативный справочник-путеводитель по идеям ведущих маркетологов и консультантов мира в сфере маркетинга. Мы разрабатывали этот справочник с широким охватом, стараясь не ограничиваться простым обзором современного состояния дел в анализируемой области. Поэтому мы пошли несколько дальше и снабдили книгу примечаниями и перекрестными ссылками, позволяющими наглядно видеть, в чем эксперты соглашаются друг с другом, а где их взгляды кар-

динально расходятся. Мы также показываем, как осуществляется эволюция идей, выдвигаемых специалистами. И наконец, мы даем собственную оценку сильных и слабых сторон рассматриваемых в книге предложений.

Наши гуру

При отборе наших гуру мы начали с составления списка признанных гуру по вопросам маркетинга, таких, как, например, Филип Котлер, чьи идеи доминируют в маркетинговой теории в течение нескольких десятилетий. Затем мы отыскиали тех, кто только относительно недавно стал заниматься теорией маркетинга. Для этого мы провели углубленный поиск как в онлайн-овых, так и в традиционных книжных магазинах. Кроме того, мы активно консультировались с журналами, специализирующимися на маркетинге и предназначенными как для широкого круга читателей, так и для академических кругов. Мы довольно много и глубоко пробороzdили интернетовский океан, стараясь отыскать в нем тех, чьи предложения по маркетингу подняли достаточно большую волну интереса. Какие журнальные статьи и книги по маркетингу люди читают, о каких из них они говорят? Кого цитируют популярные медийные средства (телевидение, радио, периодические печатные издания для бизнесменов), говоря о новых маркетинговых явлениях? Кого считают широко признанными маркетинговыми авторитетами? На кого ссылаются в обсуждениях? Чьи идеи широко обсуждаются? Чьи отвергаются?

Так как изменения в бизнесе в целом и в маркетинге в частности за последние несколько лет очень масштабны, в первую очередь мы сосредоточили свои поиски на самых значимых книгах и статьях, опубликованных не позже трех лет назад. Для этого мы проверили списки всех бестселлеров, чтобы понять, что люди больше всего читают, а также опросили наших друзей, клиентов и помощников, попросив их высказать свои рекомендации по поводу людей, чьи маркетинговые идеи, по их мнению, заслуживают включения в эту книгу. В конце концов мы включили в наш список 62 гуру:

Дэвид Аакер
Гарри Бэкуит
Роберт Блаттберг
Нэйл Борден
Марк Браунстайн
Даррен Бриджер
Кевин Клэнси
Стивен Кристол
Адам Карри
Джей Карри
Дэвид д'Алессандро
Фрэнк Дэвис-младший
Скотт Дэвис
Джордж Дэй
Лаура Дэй
Фрэнк Делано
Гарри Гетц
Малколм Глэдуэлл
Марк Гобе
Сэт Годин
Йан Гордон
Сэм Хил
Роберт Хисрич
Артур Хьюес
Эрих Йоахимшталер

Гай Кавасаки
Дуэйн Кнапп
Филип Котлер
Питер Криг
Крис Ледерер
Катерин Лемон
Эдвард Левин
Джей Конрад
Левинсон
Дэвид Льюис
Карл Манродт
Чак Мартин
Реджис Мак-Кенна
Мэри Модал
Адам Морган
Фредерик Ньюэлл
Дон Пепперс
Фэйт Попкорн
Стэн Рэпп
Фредерик Райчхелд
Эл Риес
Лаура Риес
Марта Роджерс
Эмануэл Розен
Роланд Руст
Бернд Шмитт
Дон Шульц
Эван Шварц
Питер Шили
Патриция Сейболд
Алекс Симонсон
Жаклин Томас
Дэрил Трэвис
Джек Траут
Ларс Твиде
Фрэд Вирсема
Валери Цайтхамл
Сержио Зимен

Нашими гуру стали представители ведущих исследовательских и образовательных центров, таких, как Harvard Business School, London Business School, Wharton School of the University of Pennsylvania и Kellogg Graduate School of Management at Northwestern University. Наши гуру также представляют самые крупные и наиболее известные консалтинговые фирмы, специализирующиеся в области менеджмента, в том числе Forrester Research. Среди наших гуру есть и маркетинговые пионеры высоких технологий, например Сэт Годин из Yahoo!

Наши гуру – это лучшие и / или наиболее признанные авторы и ученые. Разумеется, даже с учетом этого вы вовсе не обязаны в полной мере соглашаться с их взглядами и предложениями (как и мы), однако мы уверены, что их идеи стимулируют ваше мышление, напра-

вят вас по новым путям, в результате чего вы подвергнете сомнению многие из ваших самых устоявшихся взглядов и допущений, связанных с тем, что в маркетинге правильно, а что ошибочно и что следует сделать, чтобы исправить такое положение дел.

Построение книги

Мы написали эту книгу так, чтобы она стала вашим справочником по проблемам, с которыми сталкивается современный маркетинг. Поэтому она построена вокруг основных маркетинговых явлений, для каждого из которых выделена отдельная глава и дается резюме взглядов группы наших гуру по анализируемой теме. Мы также показываем, в чем наши гуру соглашались друг с другом, а в чем их точки зрения существенно расходятся. Когда наши гуру предлагают разные подходы, скажем, разную последовательность шагов, которые необходимо сделать, чтобы решить задачу или добиться поставленной цели, мы используем для этого таблицы, схемы и диаграммы, так как это позволяет более наглядно продемонстрировать различия и схожие моменты.

В главе 1 «Будущее маркетинга» приводится общий обзор некоторых наиболее важных проблем, с которыми, по мнению наших гуру, сталкиваются в настоящее время маркетологи, включая все большие трудности при разработке креативной, релевантной и наглядной дифференциации своей продукции, все более усиливающееся влияние Интернета на взаимоотношения как между бизнесом и потребителями, так и в сфере «бизнес-бизнес», снижающуюся эффективность рекламы; атаки на традиционные схемы ценообразования.

В пяти остальных главах книги разбирается пять различных подходов, предлагаемых нашими гуру, для решения проблем и преодоления трудностей маркетингового характера.

В главе 2 «Все, что вам необходимо, – это бренд» и главе 3 **«Все, что вам необходимо, – это бренд-менеджмент»** приводятся аргументы, высказываемые активной группой гуру, которые предлагают для решения маркетинговых проблем воспользоваться более совершенным брендингом и бренд-менеджментом. Кроме того, в этих главах приводятся рекомендации наших гуру по улучшению позиционирования продуктов, формированию сильных брендов и управлению уже имеющимися портфелями брендов, в некоторых случаях даже выходя за границы нынешней деятельности компании.

В главе 4 «Все, что вам необходимо, – это взаимоотношения с потребителями» разбирается одна из самых горячих маркетинговых тем сегодняшнего дня – управление взаимоотношениями с потребителями (CRM). В ней мы анализируем, что наши гуру говорят о ключевых концепциях, лежащих в основе CRM, и его принципиальных преимуществах над другими подходами к маркетингу, например над брендингом; показываем четыре этапа, которые, как считают гуру, компании должны пройти, чтобы в полной мере реализовать CRM; демонстрируем, как компании в соответствии с рекомендациями гуру должны реорганизовать маркетинговую функцию и свою деятельность в целом, чтобы CRM работало; выделяем ключевые вопросы, на которые следует получить ответы, чтобы определить, является ли CRM подходящим вариантом для вашей организации.

В главе 5 «Все, что вам необходимо, – это потребительский капитал» представлены аргументы другой группы гуру по маркетингу, которые утверждают, что ни брендинг, ни CRM на самом деле не являются лекарствами, позволяющими излечить нынешние маркетинговые болезни. По их мнению, вместо этого компании должны относиться к своим потребителям как к финансовым активам, а маркетологам следует сфокусировать свои усилия на создании того, что гуру этого направления называют «потребительским капиталом». В этой главе мы сравниваем и сопоставляем два конкурирующих подхода, предлагаемых нашими гуру для измерения и формирования потребительского капитала.

В главе 6 «Все, что вам необходимо, – это ажиотаж» мы приводим доводы четвертой группы гуру, убежденных, что ключом к разрешению маркетинговых проблем является не брендинг, не взаимоотношения, не формирование капитала, а только ажиотаж, поднимаемый при помощи динамично распространяемого «неформального мнения». В этой главе мы

также объясняем, почему, по мнению этой группы, ажиотаж так важен в наши дни, перечисляем вопросы, которые надо задать, чтобы определить, есть ли у вас «ажиотажный» товар или услуга, и обсуждаем шаги, которые надо сделать, как считают эти гуру, чтобы создать по-настоящему большую шумиху вокруг продукта на уровне улицы и породить разговоры «инфекционного» характера о вашем продукте или о компании в целом.

Несколько дополнительных слов об организации материала книги

На всем протяжении книги мы пытались обобщить, по возможности как можно точнее, лаконичнее и объективнее, ключевые идеи гуру. Свое собственное мнение в отношении этих идей мы выражаем в коротких параграфах, называемых **Наша точка зрения**, рядом с которой дается иконка:



В начале каждой главы приводится иконка, под которой указываются гуру, чьи идеи разбираются в данной главе. Например, глава об управлении взаимоотношениями с потребителями также начинается с этой иконки и называется:



В конце каждой главы дается резюме, в котором мы обобщаем ключевые идеи, рассмотренные в ней. Для этой части главы применяется иконка:



Вы можете начать читать эту книгу прямо сейчас, с начала до конца, изучая главы в том порядке, в котором мы их расположили, а можете сразу переходить к теме, интересующей вас больше всего. Другими словами, вы можете читать главы в любой последовательности, так как каждая из них представляет собой законченный материал. Однако, по нашему мнению, вам лучше начать с наиболее интересной для вас на сегодняшний момент темы. Если же вас привлекают идеи конкретного гуру, вы можете воспользоваться списком гуру и начать работу с книгой с конкретного параграфа. Словом, вы сами определяете свой путь по книге и скорость и порядок проработки ее материала.

Мы надеемся, что смогли предоставить вам неискаженный, хотя и очень личный взгляд на все лучшее и худшее в том, что предлагают гуру, специализирующиеся в маркетинге. Мы желаем вам приятного и полезного чтения и чтобы оно помогло вам справиться с маркетинговыми трудностями, с которыми сталкивается в настоящее время ваша компания.

Джозеф Бойетт

Джимми Бойетт

Гуру и их взгляды на будущее маркетинга



Гарри Бэкуит, автор книги *Продажа невидимого*

Нэйл Борден, автор книги *Экономические эффекты рекламы*

Марк Браунстайн, соавтор книги *Глубокий брендинг в Интернете*

Даррен Бриджер, соавтор книги *Душа нового потребителя*

Кевин Клэнси, соавтор книги *Контринтуитивный маркетинг*

Джордж Дэй, автор книги *Организация, ориентирующаяся на рынок*

Сэт Годин, автор книги *Добровольный маркетинг*

Йан Гордон, автор книги *Маркетинг взаимоотношений*

Роберт Хисрич, автор книги *Маркетинг*

Филип Котлер, автор книги *Котлер о маркетинге*

Питер Криг, соавтор книги *Контринтуитивный маркетинг*

Эдвард Левин, соавтор книги *Глубокий брендинг в Интернете*

Джей Конрад Левинсон, автор книги *Овладеваем «партизанским» маркетингом*

Дэвид Льюис, соавтор книги *Душа нового потребителя*

Чак Мартин, соавтор книги *Как добиться максимального результата в e-маркетинге в сетевом будущем*

Мэри Модал, автор книги *Теперь или никогда*

Фредерик Ньюэлл, автор книги *Loyalty.com*

Фэйт Попкорн, соавтор книги *E-волюция*

Стэн Рэпп, соавтор книги *Как добиться максимального результата в e-маркетинге в сетевом будущем*

Дон Шульц, автор книги *Занимайтесь коммуникациями глобально*

Эван Шварц, автор книги *Цифровой дарвинизм*

Ларс Твиде, соавтор книги *Маркетинговые стратегии для новой экономики*

Фрэд Вирсема, автор книги *Лидеры нового рынка*

Сержио Зимен, автор книги *Бархатная революция в рекламе*

Глава 1

Будущее маркетинга

Если вы внимательно перечитаете литературу по маркетингу за последние несколько лет, то обязательно найдете там ряд экстраординарных утверждений:

- ♦ Век массового маркетинга закончился.
- ♦ Маркетинг, если говорить о его практическом предназначении, мертв.
- ♦ Забудьте все, что вы знаете о массовом маркетинге, – ему наступил конец. С ним покончено. Массовый маркетинг умер.
- ♦ Бренд – это убежище для невежественных. Сегодня бренд абсолютно не обеспечивает сохранение лояльности потребителя.
- ♦ Маркетинговая функция отодвинута на вторые роли, уступив свое место рекламе и паблик рилейшнз.
- ♦ Традиционный маркетинг не умирает – он уже мертв! Маркетинг в прежнем варианте прекратил свое существование. Он такое же явление прошлого, как и Элвис Пресли.

Что следует из всего этого? Действительно ли маркетинг умер? Разумеется, нет. Если бы это было так, эта книга была бы очень короткой.

Гуру, проповедующие идею о смерти маркетинга, мотивируют свои гиперболические высказывания тем, что в ходе преобразований фундаментального характера маркетинг агонизирует. Например, Дэвид Льюис и Даррен Бриджер, авторы книги *Душа нового потребителя*, утверждают, что в маркетинге наступила эпоха, похожая на ту, которую американский автор и поэт Шел Силверстейн (Shel Silverstein) назвал эрой *тезарака* (Tesarac).

«В период тезарака общество становится особенно хаотическим и запутанным, и такое состояние продолжается до тех пор, пока общество не организуется в новом виде, который до этого никто не смог точно ни описать, ни даже предсказать. Это эра, когда, по словам Шелли Теркл (Shelly Turkle) из института Massachusetts Institute of Technologies, «старые вещи умерли или умирают и никто не может легко спрогнозировать, что будет дальше».

Льюис и Бриджер отмечают, что «подобные изменения происходят по мере того, как общество все глубже входит в эпоху тезарака, и настолько глубоко, что никто, рожденный на этой стороне «складки времени», не может в полной мере понять, какой станет жизнь, и так продолжается до тех пор, пока эта жизнь не настанет». Далее эти авторы говорят, что, если вы окажетесь на правильной стороне указанной временной складки, вас действительно поразит размах происходящих перемен, в ходе которых ваши соперники умело переживают тезарак и выходят на уровень успеха, о котором раньше нельзя было даже мечтать. Если выразить эту идею более кратко, то тезарак – это трудные и серьезные явления, которые не следует принимать легко, это явления, в которых необходимо хорошо разобраться. В этой главе мы анализируем феномен тезарака. Что такое маркетинговый тезарак, который мы сейчас наблюдаем? Что его порождает? Что предвещает его наступление?

Давайте начнем прежде всего с самого понятия «маркетинг». Если мы хотим разобратся в смерти или в тезараке маркетинга, важно начать именно с того, что, как говорят, умерло или, по крайней мере, уже пересекло явно прочерченную линию, отведенную этому процессу в истории.

«Каждые несколько сотен лет в западной истории происходят резкие трансформации. В течение всего нескольких десятилетий общество коренным образом перестраивается, кардинально меняя свое

мировоззрение, свои базовые ценности, свою социальную и политическую структуру, свое искусство, свои ключевые институты. Проходит около пятидесяти лет, и создается новый мир. Люди, родившиеся теперь, даже не могут представить себе времени, в котором жили их дедушки и бабушки и в котором родились их родители.

В настоящее время мы переживаем именно подобную трансформацию».

Питер Друкер

Что такое маркетинг?

Теперь давайте действовать быстро. Дайте нам свое определение и при этом старайтесь не вспоминать и цитировать дословно вариант из изученного вами в свое время учебника по маркетингу. Что такое маркетинг?

Запишите ваш ответ: _____

Вам нужна какая-то помощь? Попробуйте воспользоваться, например, толкованием маркетинга, даваемым Американской маркетинговой ассоциацией:

«Маркетинг – процесс планирования и реализации концепции, ценообразования, продвижения и дистрибуции идей, товаров и услуг, чтобы создать изменения, соответствующие индивидуальным и организационным целям».

Вы не очень довольны, познакомившись с этим определением, – не так ли? Может быть, вас устроит вариант, предложенный Робертом Хисричем, профессором школы менеджмента Weatherhead School of Management при университете Case Western Reserve University.

«Маркетинг – процесс, при помощи которого принимаются решения в полностью взаимозависимой и изменяющейся бизнес-среде по всем видам деятельности, которые способствуют совершению обменов таким образом, чтобы удовлетворить интересы целевой группы потребителей и достичь заданные цели (бизнеса)».

Вы опять не удовлетворены? Какой же вы привередливый человек. Хорошо, мы думаем, вам понравится следующий вариант:

«Маркетинг – это осуществление обменов, удовлетворяющих стороны, при помощи эффективных и интегрированных коммуникаций с потребителями и формирование взаимоотношений с пользователями и другими группами людей, которые могут повлиять на показатели организации (инвесторами, аналитиками, работниками, группами давления и т. д.), через эффективные корпоративные коммуникации».

Но теперь-то вы поняли, что такое маркетинг? Нет? Впрочем, вы в этом не одиноки. Возьмите любой учебник по маркетингу, и вы, вполне вероятно, столкнетесь с другим определением разбираемого нами термина. Как выразился один автор, «полная полка учебников по определенной теме приводит к полной полке различных толкований».

«Маркетинг всегда был и остается одним из наиболее презируемых аспектов бизнеса».

Сэт Годин

Прекрасно. Давайте теперь согласимся с тем, что мы не можем предложить вам определения маркетинга, с которым каждый согласится или которое каждый человек до конца поймет. Может быть, мы подойдем к этой задаче с другого конца и договоримся о том, что не является маркетингом.

Несомненно, к маркетингу не относятся продажи. Кто это сказал? Не кто иной, как гуру всех маркетинговых гуру – Филип Котлер [*Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль.* СПб., 1999 (есть и другие издания).], профессор по курсу международного маркетинга в школе менеджмента Kellogg Graduate School of Management при университете Northwestern University и автор 15 книг, в том числе *Маркетингового менеджмента*, которую газета *Financial Times* назвала одной из 50 лучших книг по бизнесу, когда-либо написанных.

Котлер утверждает, что убеждение, что маркетинг и продажи одно и то же, – это широко распространенное ошибочное мнение, разделяемое как широкой общественностью, так и многими бизнесменами.

Продажи, конечно, это часть маркетинга, но маркетинг включает в себя гораздо больше составляющих, не ограничиваясь только продажами. Более того, Питер Друкер отметил, что *«цель маркетинга – сделать продажи как отдельный процесс вообще излишними»*. Друкер имел в виду, что задача маркетинга – выявить неудовлетворенные запросы и подготовить приемлемые для этого решения. Когда маркетинг очень успешен, людям нравятся новые продукты, слухи о них быстро распространяются, и продажи происходят легко.

Маркетинг нельзя считать эквивалентом продаж, так как он начинается задолго до того, как у компании появляется свой продукт. Маркетинг – это своего рода домашнее задание, которое выполняют менеджеры, осуществляя оценку запросов потребителей, измеряя их масштабы и интенсивность и определяя, имеются ли при этом возможности по получению прибыли. Продажи происходят только после того, как продукт произведен. Маркетинг продолжается в течение всей жизни продукта, в том числе в ходе действий, направленных на отыскание новых потребителей, повышение привлекательности продукта и показателей его функционирования, анализ результатов продаж продукта и управление повторными продажами.

Гарри Бэкуит, автор книги *Продажа невидимого*, утверждает, что приравнение продаж к маркетингу особенно проблематично в секторе услуг.

«При проведении теста на свободные ассоциации многие люди, в том числе и большинство представителей бизнеса, считают понятие «маркетинг» эквивалентным продажам и рекламе, то есть проталкиванию товаров».

При таком широко распространенном подходе маркетинг означает следующее: вы должны взять продукт, который у вас есть, и навязать его покупателям. Фраза «Нам необходим более совершенный маркетинг», несомненно, означает «Нам нужно, чтобы наш продукт стал более известным» при помощи рекламы, паблисити и, может быть, в какой-то степени прямых почтовых рассылок.

К сожалению, сфокусированность на слове *внешний* отвлекает компании от *внутренней* составляющей, а первое правило сервисного маркетинга гласит: ключ к сервисному маркетингу – это сами услуги.

Я вовсе не собираюсь высказывать предположение, что, если вы предоставляете более совершенные услуги, мир протопчет дорожку к вашей двери. Многие «более совершенные услуги» претерпели неудачу именно из-за плохо реализуемого маркетинга. Я не утверждаю и того, что лишь знакомство внешнего мира с вашей продукцией окажется достаточным. Ознакомление, а затем предоставление людям услуг, совершаемые с ошибками, – это стратегия, неминуемо ведущая к гибели сервисной компании.

То, о чем я здесь говорю, совсем другое: первый принцип компьютерного маркетинга, сформулированный Гаем Кавасаки, гласит: добивайтесь более совершенной реальности».

Джей Конрад Левинсон, автор книги *Овладеваем «партизанским» маркетингом*, добавляет, что маркетинг не является не только продажами, но и множеством других вещей.

♦ Маркетинг – это не реклама. Никогда не считайте, что только из-за того, что вы занимаетесь рекламой, вы осуществляете маркетинг. Реклама – это всего лишь один из сотен видов оружия в маркетинговом арсенале. Помимо нее у маркетолога есть еще девяносто девять других. Если вы занимаетесь рекламой, то это просто реклама, то есть с ее помощью вы делаете приблизительно один процент из того, что можете делать как маркетолог.

♦ Маркетинг – это не прямые почтовые рассылки. Некоторые компании полагают, что они могут создать весь необходимый бизнес, если воспользуются прямыми почтовыми рассылками. Возможно, фирмы, специализирующиеся на этом виде деятельности, и правы. Однако большинству видов бизнеса требуется более широкий набор маркетинговых инструментов для поддержки прямых почтовых рассылок, чтобы этот вид работал успешно.

♦ Маркетинг – это не телемаркетинг. Для маркетинга категории бизнес-бизнес только немногие виды оружия позволяют добиться такого же успеха, как телемаркетинг – при помощи сценариев. Вы можете резко улучшить результативность ваших телемаркетинговых действий, если усилите их рекламой – да, да рекламой – и прямыми почтовыми рассылками – да, да прямыми почтовыми рассылками. Маркетинг – это вовсе не только телемаркетинг.

♦ Маркетинг – это не буклеты. Многие компании торопятся выпустить буклеты о тех выгодах, которые они предлагают, а затем везде, где можно, хвалят себя за разработку качественной брошюры. Действительно ли такой буклет – это все, что обеспечивает маркетинг? Конечно, это важный инструмент вашего плана, когда он входит в состав десяти или пятнадцати других основных составляющих, но не более. Поэтому забудьте о подобных громогласных утверждениях.

♦ Маркетинг – это не реклама, размещаемая только в справочниках *Желтые страницы*. Большинство, причем, я полагаю, подавляющее большинство компаний в Соединенных Штатах размещают свою рекламу в справочниках *Желтые страницы* и считают, что они реализовали маркетинговую функцию. Однако реклама в *Желтых страницах* достаточна всего для пяти процентов видов бизнеса. Для остальных девяноста пяти процентов она является только демонстрацией маркетингового невежества. Разумеется, воспользуйтесь рекламой в *Желтых страницах* как одним из механизмов, имеющихся в вашем распоряжении, но только одним.

♦ Маркетинг – это не шоу-бизнес. Такого особого бизнеса, как шоу-бизнес, не существует, то же самое относится и к маркетингу. Думайте о маркетинге как о бизнесе, связанном с продажами, как о бизнесе, порождающем желание купить, как о мотивирующем бизнесе. Маркетологи не действуют в бизнесе развлечений: маркетинг – это вовсе не развлечения.

♦ Маркетинг – это не сцена для демонстрации юмора. Если в вашем маркетинге вы пользуетесь юмором, люди будут вспоминать ваши забавные шутки, но не ваше убедительное предложение купить. Если вы используете юмор, ваша кампания в первый раз будет забавной, может быть, она будет такой и во второй раз. Но после этого юмор станет действовать раздражающе и мешать самой концепции, которая делает маркетинг успешной, – добиваться повторных покупок.

♦ Маркетинг – это не место для демонстрации глубин вашего ума. Вы ведь не хотите, чтобы потенциальные потребители в первую очередь помнили глубину ума, демонстрируемую в вашем маркетинге, вы хотите, чтобы они помнили само предложение. Демонстрация того, какой вы умный, – это маркетинговый вампир, отвлекающий внимание от вашего предложения.

♦ Маркетинг – это не фокусник. На то, что маркетологи ожидали от своих действий каких-то чудес, было затрачено больше денег, чем на все остальные заблуждения в этой области. Если вы ожидаете чудес, то скорее получите язву, а не эти чудеса. Маркетинг – это

наилучшая инвестиция в Америке, если, конечно, вы занимаетесь этим правильно, делаете правильные вещи и обладаете достаточным терпением.

«Все, что не дает результатов, не является настоящим маркетингом, маркетинг – это действия, не подпадающие под эту категорию, причем очень дорогостоящие».

Серджио Зимен

Если суммировать все сказанное, можно сказать, что маркетинг – это область, которую трудно, а некоторые говорят, что почти невозможно определить, но это не продажи, не реклама, не прямые почтовые рассылки, не телемаркетинг, не брошюры, не *Желтые страницы*, не шоу-бизнес, не сцена для демонстрации юмора, не демонстрация ума, не место для решения шарад или проведения фокусов. Тогда что же это такое? Давайте попробуем подойти к разбираемому вопросу с другой стороны. Если мы не можем определить маркетинг, может быть, мы способны выделить ключевые маркетинговые виды деятельности, а затем посмотреть, что наши гуру говорят о том, как они изменились. Эти ключевые маркетинговые виды деятельности включают «четыре Р» (по основным составляющим маркетинга, которые в английском языке начинаются с буквы **p**, которые будут показаны ниже. – *Прим. пер.*), или, как о них обычно говорят специалисты, маркетинг-микс.

Четыре Р

В конце 1940-х гг. Нэйл Борден, профессор бизнес-школы в Гарварде, изобрел термин «маркетинг-микс», обозначающий совокупность видов деятельности, которую, как он считал, маркетологи могут использовать для влияния на решения о покупках, принимаемые потребителями.

Например, маркетолог фармацевтической компании может использовать несколько видов деятельности, чтобы попытаться убедить врачей выбирать нужные для него варианты выписываемых ими лекарств, в число этих видов входят реклама в печатных и других медийных средствах, прямые продажи, раздача образцов лекарства, спонсирование медицинских конференций и т. д. Очевидно, существует широкий диапазон подобных маркетинговых видов деятельности, которые могут отличаться от компании к компании и от отрасли к отрасли.

Самое главное, утверждает Борден, заключается в том, что маркетологи идентифицируют виды деятельности в своем маркетинг-миксе и координируют их, чтобы добиться максимального результата. (См. табл. 1.1, где приведен список элементов маркетинг-микса для производителей, и табл. 1.2 со списком факторов, которые, как говорит Борден, влияют на включение маркетинговых элементов в микс.) Если выразить эту идею более кратко, говорит Борден, о руководителях, отвечающих за маркетинг, обычно думают прежде всего как о людях, «смешивающих ингредиенты», постоянно занятых творческим «приготовлением» маркетинговых процедур и приемов, стараясь добиться рентабельности своих предприятий.

Понятно, профессора маркетинга и гуру самых разных школ с воодушевлением восприняли идею, что компании должны иметь маркетинг-микс, потому что теперь им стало намного легче объяснять студентам и корпоративным клиентам решаемые задачи и давать определение маркетинга. Обратная сторона рассуждения о маркетинг-миксе, правда, была связана с тем, что существуют действительно сотни, а может быть, и тысячи видов деятельности, которые можно включить в этот микс.

Студентам и руководителям компании было легко увязнуть в деталях, из-за чего они могли упустить суть самых прекрасных теорий, предлагаемых гуру маркетинга, именно это часто и происходило в реальной жизни. Поэтому гуру требовалась хорошая классическая схема классификации – способ устранения незначительных подробностей и сведения общей идеи к простой короткой фразе, и как это часто предпочтительно, состоящей из слов, начинающихся с одной и той же буквы.

ТАБЛИЦА 1.1.

Элементы маркетинг-микса для производителей

1. Планирование продукта. Приемы и процедуры, связанные с:

а) предлагаемыми продуктовыми линиями, характеристиками качества, дизайном и т. д.;

б) рынками, где будут осуществляться продажи: кому, где, когда и в каком количестве;

в) приемами работ с новым продуктом: программы исследований и разработок.

2. Ценообразование. Приемы и процедуры, связанные с:

а) ценовым уровнем, на который надо выйти;

б) конкретными ценами;

в) ценовой политикой, например, единая или изменяющаяся цена, поддержание цены, использование прејскуранта и т. д.;

г) величиной требующейся маржи: для компании, для торгового направления.

3. Брендинг. Приемы и процедуры, связанные с:

- а) выбором торговой марки;
- б) политикой работы с брендом: индивидуальный или общий бренд;
- в) продажами под частной маркой или без бренда.
- 4. **Каналы дистрибуции.** Приемы и процедуры, связанные с:
 - а) каналами товародвижения между предприятием и потребителями;
 - б) глубиной отбора (селективности) оптовиков и розничных торговцев;
 - в) усилиями по достижению сотрудничества в своей деятельности.
- 5. **Личные продажи.** Приемы и процедуры, связанные с:
 - а) нагрузкой, возлагаемой на личные продажи, и методами, применяемыми для:
 - 1) организации производства;
 - 2) оптовой сегментации в своей деятельности;
 - 3) розничной сегментации в своей деятельности.
- 6. **Реклама.** Приемы и процедуры, связанные с:
 - а) выделяемыми суммами, т. е. с нагрузкой, устанавливаемой для рекламы;
 - б) базовой платформой для работы рекламистов:
 - 1) желательный имидж продукта;
 - 2) желательный имидж корпорации;
 - 3) рекламный микс: в своей деятельности, для профессионалов, для потребителей.
- 7. **Продвижение.** Приемы и процедуры, связанные с:
 - а) нагрузкой, возлагаемой на специальные планы продаж или механизмы, используемые в своей деятельности и для работы с профессионалами;
 - б) формой этих механизмов для потребительского и для профессионального продвижения.
- 8. **Упаковка.** Приемы и процедуры, связанные с:
 - а) разработкой упаковки и наклеек.
- 9. **Демонстрация продукции.** Приемы и процедуры, связанные с:
 - а) нагрузкой, возлагаемой на витрины, чтобы повысить эффективность продаж;
 - б) методами, применяемыми для демонстрации продукции.
- 10. **Обслуживание.** Приемы и процедуры, связанные с:
 - а) предоставлением необходимых услуг.
- 11. **Физические грузопотоки.** Приемы и процедуры, связанные с:
 - а) складированием;
 - б) транспортировкой;
 - в) запасами.
- 12. **Поиск информации и ее анализ.** Приемы и процедуры, связанные с:
 - а) получением фактов, связанных с маркетинговыми операциями, их анализом и использованием.

Источник: Neil H. Borden, «The Concept of the Marketing Mix», Journal of Advertising Research, June 1964, p. 4.

ТАБЛИЦА 1.2.

Рыночные факторы, определяющие содержание маркетинг-микса

- 1. **Поведение потребителей при совершении покупки**, определяемое их:
 - а) мотивацией;
 - б) покупательскими привычками;
 - в) жизненными привычками;
 - г) средой (настоящей и будущей, определяемой действующими тенденциями, так как среда влияет на отношение потребителей к продуктам и пользованию ими);
 - д) покупательной способностью;

е) объемами (то есть тем, как много продукта будет куплено).

2. **Динамика развития отрасли** – поведение оптовиков и розничных торговцев под влиянием:

а) действующих на них стимулов;

б) их структур, приемов работы и отношений;

в) тенденций изменений, происходящих в структурах и процедурах, которые лежат в основе перемен.

3. **Позиция и поведение конкурентов**, определяемые:

а) отраслевой структурой и зависимостью фирм от:

1) размеров и мощности конкурентов;

2) числа конкурентов и степени концентрации в отрасли;

3) косвенной конкуренции, то есть соперничества с другими видами продуктов;

б) соотношением предложения и спроса – избытком или дефицитом предложения;

в) выбором продуктов, предлагаемых потребителям в отрасли, то есть их качеством, ценой, обслуживанием;

г) соотношением конкуренции по ценовым и неценовым параметрам;

д) стимулами и отношениями соперников, их возможной реакцией на действия других фирм;

е) технологическими и социальными тенденциями, определяющими изменения предложения и спроса.

4. **Поведение органов власти** – контроль за маркетингом через:

а) регулирование, непосредственно связанное с продукцией;

б) регулирование ценообразования;

в) регулирование приемов конкуренции;

г) регулирование рекламы и продвижения.

Источник: Neil H. Borden «The Concept of the Marketing Mix», Journal of Advertising Research, June 1964, p. 5.

Джером Мак-Карти (Jerome McCarthy), известный профессор маркетинга и признанный консультант, получивший награды за свои работы, предложил, несомненно, простое и, что самое главное, легко запоминающееся решение. Маркетинговый микс в каждой компании, говорил он, преимущественно состоит из четырех Р: *продукта (product)*, *места (place)*, *продвижения (promotion)* и *цены (price)*. Если компания стремится получить максимальную доходность за свои маркетинговые усилия, маркетинговые виды деятельности необходимо планировать и реализовывать согласованно друг с другом.

Каждый из четырех Р включает ряд маркетинговых видов деятельности, указанных ниже.

Продукт – выбор правильного продукта для целевого потребителя, включающий следующие составляющие:



Вспомогательные устройства

Название бренда

Глубина и ширина продуктовой
линии

Дизайн

Характеристики
Гарантии
Установка и подключение
Инструкции
Упаковка
Разнообразие моделей
Качество
Возврат
Услуги
Размеры
Претензии



Место – достижение целевого потребителя:

Ассортимент
Охват
Каналы дистрибуции:
розничные торговцы,
оптовики, представители
Запасы
Типы посредников
Размещение
Демонстрация на рынке
Транспортировка
Складирование



Продвижение – общение с потребителями и продажи:

Реклама
Общая направленность
Типы медийных средств
Прямой маркетинг
Комбинация приемов продвижения
Паблик рилейшнз
Продавцы
Мотивация
Отбор
Профессиональная подготовка
Подготовка
Стимулирование продаж



Цена – выбор правильной цены для потребителя и компании:

Кредитные условия

Скидки

Гибкость

Географические параметры

Начальная цена

Ценовой уровень

Прейскурант

Время оплат

Теперь у вас есть все необходимое. Но что все-таки делают маркетологи? Они комбинируют, то есть составляют микс из:

Продукта – его характеристик, функций и выгод;

Места – как продукт должен распространяться;

Продвижения – определения количества средств, которые необходимо затратить на рекламу, публицити и т. д.;

Цены – какой следует установить цену, следует ли прибегать к распродажам и скидкам.

Ничего проще здесь не придумаешь. Разумеется, далеко не все из наших гуру выражают восторг по поводу четырех Р. Котлер отмечает, что некоторые критики этой схемы утверждают, что она недооценивает некоторые важные маркетинговые виды деятельности, например следующие:

1. **Где услуги?** Только потому, что это направление не начинается с Р, это не является основанием для того, чтобы их опустить. Ответ здесь такой: такие услуги, как поездки на такси или стрижка в парикмахерской, это тоже продукты. Они называются сервисными продуктами. А услуги, сопровождающие продукт, такие, как доставка, установка и обучение пользованию, это также компоненты продукта. Некоторые ученые и практики предпочитают вместо «продукт» использовать термин «предложение» (offerings). Предложение, полагают они, передает больший смысл, так как является более широким по значению.

2. **Где упаковка?** Разве упаковка не является одним из ключевых конкурентных элементов на потребительском рынке? Маркетологи отвечают на это, что упаковка – часть продукта и не нуждается в отдельном включении в предыдущий список в качестве пятого Р.

3. **Где личные продажи?** Разве продавцы не являются важнейшим элементом в бизнес-маркетинге? Маркетологи рассматривают продавцов как инструмент продвижения. Их аргумент следующий: инструментов продвижения много, причем часто они могут друг друга заменять. Например, письмо в варианте прямых почтовых продаж можно рассматривать как «продавца с крылышками».

Но не только Котлер, и некоторые другие специалисты чувствуют, что ограничение четырьмя Р занижает значимость отдельных видов деятельности, они также утверждают, что после 1960-х гг. произошло много перемен и поэтому настоятельно требуется добавить еще

несколько Р. К примеру, Котлер предлагает включить пятое и шестое Р: политику (**p**olitics) и общественное мнение (**p**ublic opinion).

♦ Политика. Она может существенно влиять на продажи. Если, скажем, приняты законы, запрещающие рекламу сигарет, это отрицательно сказывается на продажах этого товара. Если закон требует от сталелитейных компаний устанавливать оборудование для контроля за загрязнением окружающей среды, это повысит продажи такого оборудования. Поэтому маркетологи, вполне вероятно, захотят прибегнуть к лоббированию и другой политической деятельности, влияющей на рыночный спрос.

♦ Общественное мнение. У общества могут появляться новые настроения и отношения, влияющие на его интерес к некоторым товарам и услугам. В разные времена, например, американцы активно начинали отказываться от потребления говядины, молока и других продуктов. К этому фирмы, продающие говядину и молоко, не могли оставаться равнодушными. Они финансировали проведение специальных кампаний с целью повлиять на людей, чтобы те были в полной мере уверены в безопасности покупаемых ими продуктов.

Фэйт Попкорн, автор книги *Е-волюция*, добавляет, что если вы продаете женщинам, которые, как отмечается, в наши дни принимают 80 % всех решений по покупкам, то должны рассмотреть возможность добавления седьмого Р к своему маркетинговому миксу – поведение (**p**olicy), которое включает любой или все из следующих видов деятельности, которые особенно интересуют женщин.

Личная этика ваших владельцев и менеджеров.

То, как вы обращаетесь со своими работниками.

То, как вы обращаетесь на работе с женщинами и представителями меньшинств.

Количество женщин и представителей меньшинств, работающих в корпоративном офисе.

Сколько денег получают руководители высшего звена.

Какие дополнительные льготы получают топ-руководители. Каков в компании разрыв по заработной плате между самыми высокооплачиваемыми мужчинами и женщинами.

Сколько денег главный исполнительный директор выделяет на политические кампании и каким кандидатам.

Кому предоставляются пожертвования и в каком количестве.

Какова ваша репутация по экологическим вопросам.

Происхождение материалов, которые вы закупаете, и как вы их получаете.

Ваша политика дистрибуции (например, отказ от открытия своих структур в неблагоприятных для нахождения районах города).

Приемы взаимодействия с источниками своих внешних ресурсов, например с банком и юридической фирмой.

Предоставляете ли вы репортерам и заказчикам при их запросе возможность посетить с проверкой ваши предприятия и офисы.

Ларс Твиде, один из соавторов книги *Маркетинговые стратегии для новой экономики*, высказывает предположение, что восьмым Р может быть темп (**p**ace).

«Темп является одним из критичных измерений времени. Мы живем в экономике высоких скоростей. Мы можем заказать компьютеры с желательной для нас конфигурацией и получить их уже через несколько часов или автомобили именно с теми характеристиками, которые хотим иметь, и они придут уже к концу недели (по крайней мере, это происходит в Японии). Циклы разработки новых продуктов резко сокращаются и

приближаются к реальному времени, особенно если мы устанавливаем чипы и сети везде, где можно».

Теперь выслушаем Сэта Година, вице-президента по прямому маркетингу в Yahoo! и автора книги *Добровольный маркетинг*. В своей статье, опубликованной в 2001 г. в журнале *Sales & Marketing Management*, Годин предлагает четыре новых Р для рассмотрения. Кратко укажем их.

ДОБРОВОЛЬНОСТЬ (permission) – искусство общения в ходе маркетинга с людьми, которые хотят, чтобы с ними взаимодействовали, для чего должны использоваться личные и релевантные для них сообщения. Компании, понимающие, что у потребителя сейчас гораздо больше мощи, чем когда-либо, будут постоянно побеждать структуры бизнеса, которые принижают силу потребителя и делают все, что могут, чтобы ее понизить.

ПАРАДИГМА (paradigm) – это пугающая практика ломки прежних правил действий в вашей отрасли и создание новых правил; правил, благодаря которым деятельность ваших конкурентов устаревает. Хотя некоторые структуры бизнеса доводят этот подход до заурядной генерализации, т. е. до той степени обобщения, за которой ничего существенного уже нет, существует одна реальная потребность, с которой сегодня сталкиваются все мудрые маркетингологи: сами разрушайте свою индустрию, внедряя новое, так как в противном случае вы увидите, как это делает кто-то другой.

ПЕРЕДАЙ ДАЛЬШЕ / распространение вируса (pass along / Ideavirus) – признание факта, что единственный самый лучший способ наращивать ваш бизнес – это помогать вашим потребителям рассказывать другим о вашей продукции. Создайте для этого необходимые условия, а затем не мешайте им реализовываться. Наглядным примером такого подхода может служить скутер The Razor, рынок которого расширялся гораздо быстрее, чем можно было бы прогнозировать при использовании традиционного маркетинга.

И наконец, **ПРАКТИКА (practice)** – пугающая многих идея, что, прибегая к тестированию, измерению и изменению предложенного вами продукта, вы можете расти и меняться гораздо динамичнее, чем ваши соперники, привязанные жестко к прежним способам ведения бизнеса. Внимательно проанализируйте собственную продуктовую линию, применяемые вами приемы продаж и ваши маркетинговые материалы. Настолько ли они совершенны, насколько могли бы быть? Как можно их улучшить?

В заключение мы познакомимся с идеями Стэна Рэппа и Чака Мартина, авторов книги *Как добиться максимального результата в e-маркетинге в сетевом будущем*. Они утверждают, что в наши дни нам нужно дополнительно еще четыре Р, в результате чего, если учитывать все предыдущие варианты, это будут Р с 13-го по 16-е.

Адресация (addressability): как вы определяете наилучших для вас потенциальных и имеющих потребителей и выходите на них?

Отчетность (accountability): насколько легко вы можете измерять получаемый результат?

Возможность реализации (affordability): насколько эффективно, с точки зрения затрат, осуществляются ваши взаимодействия с потребителями?

Доступность (accessibility): как вы можете определить людей, на которых вы хотите выйти, и узнать, что они готовы, желают и способны получать ваши сообщения?

Наша точка зрения



Итак, мы разобрались, что реально существуют (если говорить о классификации на английском языке) не **Р**, а скорее **А**. «Вину» за это надо возложить на Рэппа и Мартина. В любом случае все, что вам необходимо знать о маркетинге, содержится в сконденсированном виде в следующих 16 словах: **продукт, цена, место, продвижение, политика, общественное мнение, поведение, темп, добровольность, парадигма, последующая передача, практика, адресация, отчетность, возможность реализации, доступность**. Но как только в этом списке вы выходите за пределы продукта, цены, места и продвижения, часто возникает вопрос: в какой степени добавления, сделанные нашими гуру к первоначальной схеме, фактически улучшают ее и в какой степени делают ее всего лишь более сложным вариантом? Тем не менее мы не можем не симпатизировать усилиям этих гуру. Ведь с 1960-х гг. очень многое изменилось, и в сегодняшнем мире четыре первоначальных **Р** в прежнем виде не работают. Из-за этого, как мы очень скоро увидим, у каждого из этих **Р** появились свои проблемы.

Проблемы со всеми Р

Продукт



Место



Продвижение



Цена



Выше в этой главе мы познакомились с четырьмя Р маркетинга. Это:

Продукт – характеристики, функции и выгоды.



Место – как продукт следует распределять.



Продвижение – сколько средств следует выделить на рекламирование и паблисити.



Цена – какой надо установить цену и следует ли прибегать к скидкам.



Наши гуру утверждают, что сегодня каждое Р сталкивается с затруднениями. Давайте последовательно посмотрим, в чем это проявляется.

Проблема с продуктом

В мире четырех Р маркетологи анализируют продукты, исследуя их с точки зрения потребителей, способствуют их разработке, а затем согласовывают действия по последовательному их предложению. Фактически каждый продукт – это совокупность материальных и нематериальных выгод, создаваемых компаниями для потребителей. Задача маркетолога – составить такую совокупность выгод, чтобы целевые потребители не только положительно восприняли ее, но и были готовы заплатить дополнительную цену (премию) за ее получение. Для достижения этого маркетолог должен создать *релевантную* дифференциацию, *выделяющую* продукт из других похожих, в соответствии с одним или большим числом типов различий, перечисленных Котлером.

- ♦ Физические отличия (например, характеристики, показатели, степень соответствия, прочность, надежность, дизайн, стиль, упаковка).
- ♦ Различия в доступности (например, доступный в магазинах или заказываемый по телефону, почте, факсу, Интернету).
- ♦ Сервисные различия (например, по доставке, установке, обучению пользователей, консультированию, техническому обслуживанию, ремонту).
- ♦ Ценовые различия (например, очень высокая цена, высокая цена, средняя цена, низкая цена, очень низкая цена).
- ♦ Имиджевые различия (например, различия, создающие определенную атмосферу, связанные с определенными событиями медийного характера).

Разумеется, отмечает Котлер, маркетологи, которые добивались успеха в дифференциации своих продуктов, неизбежно привлекали внимание конкурентов, которые просто копировали их продукт, после чего предлагали его дубликат, причем обычно по более низкой цене. С учетом этого у новатора было три возможных варианта действий.

- ♦ Понизить цену, чтобы защитить собственную рыночную долю, и согласиться на более низкую прибыль.
- ♦ Сохранить цену и потерять часть рыночной доли и прибыли.
- ♦ Разработать новую основу для дифференциации продукта и сохранить текущую цену.

Последний вариант, по мнению Котлера, наиболее предпочтителен, так как он предлагает наилучшие возможности для обеспечения максимальной долгосрочной рентабельности.

Самый серьезный вызов, с которым сталкиваются маркетологи, работающие с товарами широкого назначения, такими, как фрукты, овощи, сахар, соль и т. д., объясняется тем, что здесь гораздо труднее заниматься дифференциацией, чем, скажем, с такими товарами, как автомобили, мебель или здания. Другими словами, гораздо труднее демонстрировать релевантные и особые отличия между двумя сортами соли, чем между двумя брендами офисных стульев. Тем не менее, утверждает Котлер, умные маркетологи отыскивают способы, позволяющие им дифференцировать даже обычные товары. Он приводит пять примеров этого рода.

- ♦ Цыпленок Пердью: Фрэнк Пердью (Frank Perdue) несколько лет назад решил выращивать цыплят так, чтобы гарантировать нежность их мяса. «Необходим твердый человек, чтобы выращивать нежного цыпленка», – утверждалось в его телевизионных рекламных сообщениях. Сегодня цыплята с брендом Perdue имеют 30 % рыночной доли на Восточном побережье США и продаются с 10-процентной надбавкой по сравнению с цыплятами без

бренда. Пердью делает вывод: «Если вы можете дифференцировать дохлого цыпленка, вы можете дифференцировать все, что угодно».

♦ Колумбийский кофе. Всякий раз, когда производитель или розничный торговец кофе хочет рекламировать хороший кофе, он подчеркивает, что использует колумбийский кофе. Действительно, зерна колумбийского кофе, возможно, относятся к категории лучших, но кофейные зерна из Бразилии, Аргентины и ряда других мест земного шара, скорее всего, не хуже. Тем не менее идея превосходства колумбийских зерен по-прежнему существует и усиливается рекламой, постоянно подчеркивающей, что этот вид кофе по-прежнему является самым лучшим в мире. Другие «обычные товары», которые дифференцированы прежде всего на уровне восприятия людей и за счет этого получают дополнительную цену, это гавайские ананасы, картофель из штата Айдахо и сыр из Висконсина.

♦ Сигареты Marlboro. Вкусовые характеристики большинства известных брендов сигарет в основном очень похожи. Многие курильщики не смогут идентифицировать бренд сигарет, если будут курить их при слепом тестировании. Это позволяет высказать предположение, что дифференциация часто существует в сознании, а не в физических характеристиках продукта, что, вполне вероятно, подтверждается тем фактом, что бренд Marlboro имеет 30 % рыночной доли во всем мире. Основная разница, скорее всего, заключается в продолжительной рекламной кампании, связывающей этот бренд с мужественными ковбоями. Создав у этих сигарет явно выраженный и универсально привлекательный имидж, Philip Morris утвердила Marlboro в качестве ведущего бренда сигарет в мире.

♦ Водка Absolut. По правовым требованиям все виды водки идентичны. При слепом тестировании большинство людей не смогут идентифицировать бренд водки, которую они только что выпили. Однако в настоящее время одним из ведущих (если исходить из объема продаж) брендов этого напитка является Absolut, бренд, пришедший в США из Швеции, а не из России, где водка потребляется наиболее активно. Как Absolut удалось добиться превосходства в таком «обычном товаре»? Прежде всего благодаря блестящей рекламной кампании, где каждые несколько новых месяцев появлялись новые рекламные материалы об Absolut, разрабатываемые различными художниками, в разных вариантах, но всегда с большой выдумкой показывающих знаменитую бутылку Absolut. Любителям искусства и культуры обычно нравится предлагать своим гостям водку, наливая ее из бутылки Absolut. Absolut удалось добиться такого положения, воспользовавшись мощью «маркетинговой эстетики».

♦ Дакрон, нейлон, орлон компании DuPont. DuPont заслуживает особого упоминания за создание новых прекрасных тканей, имеющих различные характеристики. И каждый раз она дает им запоминающиеся названия. После того как они патентуются, соперники предлагают свои версии этих тканей, которые по своей сути похожи и, как правило, стоят дешевле. Но они не могут дать им фирменных названий, созданных DuPont. И потребители по-прежнему предпочитают заказывать дакрон, нейлон, орлон и т. д., даже если существуют эквивалентные и более дешевые варианты таких тканей.

Итак, что же не так с продуктом сегодня? Две вещи, говорят наши гуру. Во-первых, потребители не хотят получать просто продукты или услуги, даже если они отличаются от других; они хотят «услугу, получаемую через продукт». Во-вторых, потребители не хотят продуктов, сделанных для них кем-то; они все активнее сами стараются участвовать в их создании.

Услуги, получаемые через продукт

Фредерик Ньюэлл, автор книги *Loyalty.com*, считает, что термин «товарные услуги», т. е. услуги, получаемые через продукт (prodices), создал Лэстер Вундерман (Lester Wunderman), бывший председатель совета директоров Wunderman, Cato and Johnson, самого крупного в мире рекламного агентства, специализирующегося на прямом маркетинге. Идея Вундермана главным образом заключалась в том, что люди хотят покупать «услуги, а не то, при помощи чего они эти услуги получают». Они хотят получить возможность общаться, а не телефоны как таковые; еду, а не ее ингредиенты; развлечения, а не CD-диски; чистую одежду, а не чистящий порошок; здоровые зубы, а не зубную пасту.

Вместо товаров или услуг, говорил Вундерман, люди хотят иметь «товарные услуги», то есть вещи, которые выглядят как товары, но действуют как услуги. Ньюэлл прогнозирует, что указанный спрос на товарные услуги будет только возрастать, а это означает усиление проблем для тех, кто полагается лишь на традиционные маркетинговые Р. Он утверждает:

«В нашу эру все более насыщенной, более динамичной и более сложной жизни в состоянии все более высокого стресса товарные услуги в варианте, предложенном Лэстером Вундерманом, станут все более и более обязательными для победителей, которые хотят устанавливать долгосрочные отношения с потребителями. Нынешним пользователям требуются услуги, а не начинка товаров. Победители поймут, что их потребителям нужны отверстия нужного им диаметра, а не сверла этого диаметра, и с учетом этого будут развивать взаимоотношения с ними».

Соучастие в создании ценности

Вторая проблема с продуктом, как утверждают наши гуру, состоит в том, что маркетологи теряют контроль над создаваемыми ими продуктами. Потребители не удовлетворены тем, что компании создают товарные услуги, а затем «выбрасывают» их за ворота предприятий – во внешний мир.

Сегодняшние пользователи все больше хотят сами принимать участие в разработке, дизайне, тестировании, пилотных испытаниях, предоставлении, установке и корректировке товарных услуг, которые они приобретают. Йан Гордон, автор книги *Маркетинг взаимоотношений*, объясняет новую роль потребителей в создании продуктов следующим образом.

«Продукт – это результат процесса сотрудничества, порождающего ценность, которую потребители хотят получить от каждого компонента этого продукта и связанных с ним услуг. Продукты – это не просто совокупности материальных и нематериальных выгод, собираемых компанией в единый пакет, основываясь на своем представлении того, какую именно комбинацию выгод потребитель хочет купить. Скорее, продукты – это объединение индивидуальных выгод, в отборе или разработке которых участвуют и потребители. Поэтому потребитель все чаще принимает участие в «сборке» отдельных компонентов или модулей в единую конструкцию, которая становится товаром или услугой. «Продукт», появляющийся в результате такого сотрудничества, может быть уникальным или очень специфическим и отражать запросы конкретного потребителя, так как в нем встроены его собственные знания, чего ранее никогда не было».

Гордон рассказывает о том, как General Electric работает с самолетами Boeing при разработке реактивных двигателей, которые покупает Boeing. «General Electric взаимодействует с Boeing с самого начала создания концепции самолета, чтобы в итоге получить реактивные двигатели с требуемой спецификацией.

Двигатели GE для самолета Boeing отличаются друг от друга, в частности, потому, что в их дизайн и разработку процесса вошли знания Boeing». Теперь, утверждают наши гуру, такое сотрудничество между заказчиком и компанией происходит не только при маркетинге в сфере бизнес-бизнес, а в маркетинге в целом. Разумеется, это *изменяет* природу продукта.

Проблемы с местом

К понятию «место» относятся все каналы дистрибуции. Обычно из этого следовало, что варианты маркетологов и заказчиков в отношении каналов были достаточно ограничены и, что, возможно, более важно, выбор здесь практически полностью определялся маркетологом. Как отмечает Котлер, у каждого продавца на самом деле есть только два варианта: продавать товары непосредственно или через посредников. Скажем, если вы работаете в компании, специализирующейся на косметических продуктах, вы можете продавать свой продукт розничным торговцам, а затем позволить им перепродавать его. Так это делает, например, Revlon. Но вы можете продавать его и непосредственно, как поступает компания Avon. Этот подход применяется в отношении большинства товаров и услуг. Именно этот вариант был характерен для бизнеса до середины 1990-х, когда в нем что-то очень сильно изменилось. Левинсон, автор книги *Овладеваем «партизанским» маркетингом*, назвал это «что-то» «самой новой, самой крупной, самой загадочной, самой недопонимаемой и, возможно, самой многообещающей маркетинговой возможностью в истории». Годин добавляет, что это что-то совершенно изменит маркетинг и что маркетинг в прежней разновидности умрет.

Этой новой и таинственной возможностью, разрушающей прежний маркетинг в ходе своей реализации, как вы, вполне вероятно, уже догадались, является Интернет. Интернет оказывает влияние на все Р (например, как мы увидим ниже, на ценообразование), но самое сильное воздействие оказывается на место, так как Интернет создает совершенно новый канал дистрибуции. Он порождает, с одной стороны, дополнительные возможности для маркетологов, а с другой – создает для них большую угрозу. Возможности, потому что предоставляет маркетологам новый мощный канал для расширения продаж, которые иногда были ограничены из-за применяемых методов дистрибуции. Марк Браунстайн и Эдвард Левин, соавторы книги *Глубокий брендинг в Интернете*, отмечают, что Интернет может помочь некоторым производителям добиться большего контроля над дистрибуцией своих товаров.

«В розничной торговле тенденция к консолидации и появлению крупномасштабных супермагазинов означает, что появляется только относительно немного профессиональных покупателей, лояльность и интерес которых направлены прежде всего на то, чтобы усилить бренды *собственного* магазина и самим контролировать решения, связанные с крупными оптовыми закупками. Для менеджеров, которые отказываются (или не способны) пойти на уступки, требующиеся таким большим магазинам, Интернет предоставляет возможность отыграть часть утраченного контроля за счет более прямого общения с конечными пользователями».

С другой стороны, утверждают наши гуру, Интернет выступает в качестве угрозы, поскольку потребитель теперь имеет больший набор каналов, из которых может выбирать. Котлер пишет, что благодаря информационной революции и Интернету «современные

потребители имеют гораздо больше способов получить товар или услуг, чем когда-либо в истории». Конкуренция между каналами становится более острой, как это показано в следующем примере, приведенном Котлером, о покупателе, который хочет приобрести переносной компьютер (лэптоп). У современного покупателя имеется для этого множество каналов, включая следующие:

Канал розничного магазина. Человек может посетить розничный магазин, такой, как Circuit City или CompUSA, где предлагаются один или несколько брендов лэптопов. Этот канал имеет преимущество в том, что позволяет покупателю увидеть и потрогать своими руками каждый бренд и оперативно получить информацию и рекомендации продавцов. К недостаткам этого канала относятся необходимость поездки в магазин, затраты времени и обычно более высокая цена по сравнению с другими каналами.

Каталожный канал. Покупатель может изучить каталоги нескольких торговых домов, торгующих по каталогам, таким, как Microcomputers Warehouse или JI&R Computer World. В каталогах описываются характеристики и приводятся цены на различные лэптопы. Покупатель может сделать бесплатный для себя звонок и разместить заказ. У каталожного канала несколько преимуществ: легкость заказа; телефонное обслуживание 24 часа в сутки и 7 дней в неделю; вариант покупки с необходимым программным обеспечением; как правило, более низкая цена, чем при покупке такого же лэптопа в розничном магазине. Более низкая цена определяется тем фактом, что торговой структуре, работающей по каталогам, не нужно арендовать помещение для магазина, хранить большие запасы или добавлять налог на продажи для заказов, поступающих из других регионов страны.

Канал покупки из дома по телевизору. Покупатель может увидеть предложение приобрести лэптоп, смотря дома телевизор, после чего разместить на него заказ. У этого варианта большим преимуществом является хорошая демонстрация продукта, а также заказ его по более низкой цене. К недостаткам следует отнести демонстрацию только одного бренда и то, что цену надо принять в момент предложения, что не оставляет времени для ее сравнения с другими вариантами.

Канал прямого производства. Покупатель может выйти на веб-страницу прямого маркетолога, такого, как Dell Computer, и заказать модель с желательным для себя программным обеспечением. Dell Computer в настоящее время ежедневно продает через Интернет компьютеры Dell общей стоимостью, превышающей \$3 млн, и это не считая продаж, заказываемых по телефону. Такой прямой контакт позволяет производителю устанавливать более низкую цену на компьютеры, чем у брендов, которые в основном реализуются через розничную торговлю, к тому же потребители сами выбирают программное обеспечение. К недостаткам относится то, что покупатель видит бренд всего одного производителя.

Канал электронного посредника. Покупатель может отправиться на веб-страницу информационного посредника, который предлагает и сравнивает характеристики и цены всех доступных в настоящее время брендов и указывает, где и что можно купить по самой лучшей цене. Электронный посредник может получать свою долю от рекламодателей, плату за подписку на предоставляемые услуги или за просмотр. Влияние электронного посредника выражается в более низкой цене производителя, повышении благосостояния потребителя и позволяет самому посреднику получить прибыль.

Больше каналов – это больше способов, чтобы выйти на правильное место. Но больше каналов – это и больше способов выйти на ошибочное место.

Проблема с продвижением

Продвижение – это коммуникация с потребителем через стимулирование продаж, паб-лик рилейшнз, работу продавцов, прямой маркетинг и рекламу. Последняя составляющая, несомненно, наиболее яркая, наиболее эмоциональная и, если верить нашим гуру, наиболее проблематичная для продвижения. Почему? Потому, утверждают гуру, что сегодня большая часть рекламы, особенно телевизионной, просто не работает. Льюис и Бриджер, авторы книги *Душа нового потребителя*, утверждают, что сейчас все специалисты согласны, что в последнее десятилетие «мощь телевизионных коммерческих роликов с точки зрения их влияния на продажи колеблется от **незначительной до отсутствующей**». «Христофор Колумб», – пишут они, – сделал бы прекрасный телевизионный рекламный ролик. В конце концов, он также отправился в путь, не имея четкого представления о том, куда он плывет, а когда прибыл, то не знал, где он находится, а после того как вернулся, то не знал, где был. К тому же он все это проделал на чужие деньги!» Насколько плохи многие телевизионные рекламы? Приведем пример результатов, которые одна компания получила от своей дорогой телевизионной рекламной кампании, о чем говорят Кевин Клэнси и Питер Криг в своей книге *Контринтуитивный маркетинг*. Наши гуру, возможно, скажут, что этот пример скорее всего отражает предельный, почти невозможный случай, хотя его, разумеется, нельзя назвать нетипичным.

«Три года назад маркетолог одной мультинациональной компании, озабоченный снижением продаж основного бренда, ведущего в своей категории в течение десятилетий, решил создать и реализовать масштабную кампанию. Он пригласил нас, чтобы помочь разработать масштабный проект по маркетинговой стратегии, в ходе которого через 5 месяцев были определены новые, обеспечивающие хорошую прибыль рыночные цены и осуществлено смелое и мощное позиционирование. В этот момент клиент попросил свое рекламное агентство разработать несколько коммерческих роликов, чтобы реализовать стратегию различными способами. По причинам, которые мы объясним ниже, агентство предложило всего две идеи, которые были протестированы и приняты. Для обеих был характерен очень развлекательный характер, но ни одна из них не передавала четкого сообщения о бренде или о том, почему он лучше, чем у конкурентов. Неудивительно, что интерес и желание совершить покупки – показатели, которые мы использовали для прогнозирования продаж, после этого не улучшились.

Мы сообщили наши выводы клиенту и агентству и выразили нашу уверенность, что, хотя рекламный материал по своему исполнению, возможно, завоюет престижную награду Clio Award по категории рекламной креативности, он, скорее всего, не получит премию Дэвида Огилви, вручаемую за эффективность рекламы. Этот материал был слишком утонченным, слишком ориентированным на получение желательного имиджа, а его связи с рекомендуемыми стратегиями целеполагания и позиционирования в лучшем случае были слишком далеки от идеала. Говоря откровенно, мы не можем понять, что именно они пытались сообщить.

Клиент, как и многие другие виды бизнеса в подобных ситуациях, торопился запустить кампанию и показать что-нибудь по телевидению. Поэтому он выбрал один из двух вариантов рекламных роликов, выпустил

его, подготовил для него фоновый материал и в конце концов провел кампанию, затратив на нее в течение следующих 6 месяцев \$32 млн.

Год спустя мы провели тестирование коммерческих роликов, после чего клиент пригласил нас в свой маркетинговый «бункер», чтобы присутствовать на докладе известной компании по отслеживанию результативности рекламы. Клиент поручил этой фирме подсчитать показатели кампании за шестимесячный период. И клиент, и руководство агентства были очень поражены результатами, приведенными в отчете по отслеживанию, и даже нас они, честно говоря, сильно удивили. Степень осведомленности у потребителей о позиции компании после инвестиций в \$32 млн была не 50 %, не 5 %, не даже 0,5 %. Она составляла ровно 0 %. Другими словами, никакой осведомленности просто не было. Фирма, проверявшая степень осведомленности, не нашла ни одного, буквально ни одного человека, способного что-нибудь вспомнить о бренде клиента, что отражало бы стратегию ее позиционирования или идею, передаваемую в сообщении».

Клэнси и Криг пишут, что один из топ-менеджеров рекламного агентства, услышавший эти действительно впечатляющие по степени их негативности результаты, не впал в отчаяние, доказав своими последующими действиями, что он, несомненно, все же был самым умным человеком в мире, если судить об этом по способности выкручиваться из затруднительных положений. Наши гуру утверждают, что они были настолько удивлены его ответом, что записали его. Он звучал примерно так:

«Если вы помните, до того как мы запустили кампанию, первоначальное тестирование позволило высказать предположение, что она будет трансцендентальной реализацией с повышенной имиджевой нагрузкой. Но она вовсе не была предназначена для сообщения о бренде. Вид рекламы, использованный в анализируемом случае, обычно производит в первую очередь действующий на подсознание эффект, не проявляющийся сразу, и в этом случае осведомленность с нулевым процентом, возможно, вполне хорошая вещь. Она свидетельствует, что кампания реально работает».

Очевидно, для руководства компании такие умные слова показались вполне убедительными, и поэтому они продолжали показывать эту рекламу еще 6 месяцев.

Итак, какая проблема возникает с рекламными материалами, помимо того, что они часто просто плохо сделаны, как это было в приведенном выше примере? Дон Шульц утверждает, что теперь, возможно, реклама менее эффективна, так как в наши дни сутки потребителей растянулись в среднем до 29,8 часов. И это правильно. Шульц говорит, что многие из нас, если не большинство, теперь стараются упаковать 29 с лишком часов в обычный 24-часовой день. Как это у них получается и как это влияет на маркетологов и рекламодателей? Вот как Шульц объясняет указанный парадокс:

«Невозможное становится возможным, потому что потребители решают множество задач одновременно, пользуясь медийными средствами.

Большинство из нас сразу же занимаются несколькими задачами. Мы сидим перед телевизором с газетой, журналом или разбираем прибывшую почту, время от времени бросая взгляд то на экран, то на страницы. Или мы просматриваем Интернет, одновременно слушая радио или CD-проигрыватель, стараясь в то же время просмотреть веб-адреса в журнале.

Сегодня медийные средства не просто вездесущи, они всеохватывающи, тем более все это подпитывается нашим стремлением быть со всем в контакте и оставаться, как порой говорят, «в струе». Такой режим работы с медийными средствами и коммуникациями приводит к возникновению ситуаций с «постоянным частичным выделением внимания», когда звуки, изображения и чувства одновременно заполняют чувства потребителей, которые пытаются справиться с лавиной входящих элементов, уделяя им только беглое внимание или всего лишь сканируя медийные средства. В результате мы не уделяем полного внимания ни одной из составляющих и очень мало внимания большинству из них».

Поэтому даже когда рекламные материалы сделаны успешно, они захватывают только часть нашего внимания. Для продвижения это большая проблема.

Проблема с ценообразованием

Котлер отмечает, что цена отличается от других элементов маркетинг-микса тем, что только она из всех четырех составляющих генерирует поступление денег. Другие составляющие генерируют издержки. Так как цена выступает в качестве генератора доходов, маркетологи, очевидно, хотят выбрать ее правильно, а правильно в этом случае означает установление цен настолько высокими, насколько дифференциация товара / услуги позволяет это сделать без отрицательного влияния на объем продаж. Если выразить эту идею более кратко, пишет Котлер, «фирма стремится к заданному доходу (цена за единицу, умноженная на количество единиц реализованной продукции), из которого вычитаются издержки, результатом становится самая большая из возможных прибыль».

При установлении цен большинство маркетологов полагаются на один из двух методов: ценообразование на основе издержек и ценообразование на основе ценности. Те, кто использует первый вариант, получают цену, добавляя наценку к ожидаемым издержкам на производство и маркетинг товара или предоставление услуги. Те же, кто выбирает вариант ценообразования на основе ценности, сначала оценивают максимальную сумму, которую, по их мнению, покупатель готов заплатить за предложенный ему продукт, а затем устанавливают цену немножко более низкой, тем самым предоставляя потребителю небольшой «потребительский излишек». Котлер отмечает, что консультанты по менеджменту часто используют метод на основе издержек и устанавливают свои гонорары в два с половиной раза выше той суммы, которая, как считают консультанты, будет достаточной, чтобы покрыть их общие издержки и по-прежнему иметь хорошую прибыль. С другой стороны, многие гуру пользуются ценообразованием на основе ценности, когда устанавливают гонорары за свои выступления. В противном случае, почему компании готовы заплатить \$15 000, \$50 000 или даже \$100 000, чтобы услышать их мнения и доводы в течение приблизительно часа. (*Примечание:* с другой стороны, «потребительские излишки» **наших** гонораров за выступления считаются некоторыми нашими клиентами вполне приемлемыми. По крайней мере, нам так говорят.)

При модели Р ценообразование – это скорее искусство, а не наука, хотя относительно прямолинейное. По сути, вы устанавливаете свою цену, только исходя из издержек или ценности. Проблема ценообразования, говорят наши гуру, связана с тем, что мир изменился. Теперь ценообразование не такой линейный процесс, каким он был раньше. По крайней мере, следует отметить три происшедших изменения. Во-первых, потребители теперь хотят сотрудничать в установлении цены точно так же, как они хотят воздействовать в ходе разработки товарных услуг. Во-вторых, хотя, возможно, это не новое явление, появляется все больше свидетельств, что, когда речь заходит о цене, потребители принимают решение

далеко не всегда на основе логики. И наконец, потребители теперь намного более информированы о предложении и спросе и поэтому способны более часто прибегать к обоснованному суждению, когда речь заходит о цене, хотя это далеко не всегда происходит именно таким образом.

Проблема с ценообразованием № 1: потребители требуют участия в установлении цены

В своей книге *Маркетинг взаимоотношений* Гордон отмечает, что сегодня потребители более не удовлетворены, когда им называют цену за продукт и сообщают, что они должны «принять ее или уйти». Если потребители принимают участие в разработке и дизайне товарных или сервисных предложений, на чем они все больше настаивают, то они также хотят участвовать и в установлении цен на этот товар или услугу. Гордон дает следующее объяснение этому:

«Потребители хотят участвовать в решениях, имеющих отношение к ценности, которую они получают, и ценам, которые они платят. Предоставьте им стандартное предложение, и они будут ожидать, что должны заплатить единую цену. Но предложите им варианты своей продукции, и одни захотят больше, чем другие, и заплатят за это дополнительно. Предоставьте им шанс принять еще более конкретное решение, и, вполне вероятно, они заплатят еще больше. Предоставьте им варианты, которые они не хотят, и они будут ожидать, что цены снизят на величину этих ненужных им добавок. Если одежда не подходит, не следует брать деньги за ее подгонку, просто добейтесь, чтобы одежда на человеке хорошо сидела».

Если выразить эту идею более кратко, пишет Гордон, «подобно тому, как товары и услуги улучшаются в процессе сотрудничества, так и цена должна отражать выбранные варианты и ценность, получаемую в результате этих выборов». Потребители хотят сотрудничать по вопросам цены, что стало доступно благодаря Интернету и электронной коммерции, так как теперь в их распоряжении больше информации, чем когда-либо. Это помогает им быть и более умелыми переговорщиками, что, в свою очередь, порождает вторую проблему ценообразования.

Проблема ценообразования № 2: закат динамичной торговли

В своей книге *Цифровой дарвинизм* Эван Шварц рассказывает, что Интернет во многом меняет модели ценообразования для большинства видов бизнеса.

«Интернет создает рынок, в котором ценность каждой единицы товара свободно и постоянно колеблется; и покупатели, и продавцы теперь умеют обращаться с каждым инструментом, доступным для них, в ходе соперничества, направленного на достижение доминирования друг над другом.

Это очень отличается от обычных походов в магазин или от любой другой прежней разновидности рынка, где мы смотрели ценники и решали, следует ли нам покупать по установленной цене или нет. Мы привыкли принимать фиксированную розничную цену как данность, словно это единственный вариант. Но фиксированные цены как практика ведения бизнеса – это достаточно недавнее и очень западное явление. В

Соединенных Штатах фиксированное ценообразование насчитывает всего 125 лет, когда пионеры массовой розничной торговли, такие, как Аарон Монтгомери Уорд (Aaron Montgomery Ward) и Фрэнк Вулворт (Frank W. Woolworth), сделали эту практику популярной. Если же говорить о рынках и базарах Турции, Индонезии и Индии, то здесь ситуация изменилась не очень сильно: если там и есть какая-то заявляемая цена, то обычно она всего лишь стартовая точка для начала ведения последующих переговоров».

Шварц отмечает, что развитие транспорта и коммуникаций всегда влияет на схемы ценообразования. Расширяющаяся сеть железных дорог и каналов в середине 1800-х гг. сделала доступной массовую дистрибуцию товаров и их массовое производство, а фиксированные цены, предложенные Уордом и Вулвортом, правдоподобными. В те времена, пишет Шварц, телеграф стал доминирующей и всепроникающей средой для ведения бизнес-бизнеса среди трейдеров, банкиров, инвесторов, торговцев, предпринимателей и руководителей отраслей. Если цены на некоторые розничные товары и были фиксированными, то такие продукты, как уголь, пшеница, свиные окорока, стали продуктами с динамично изменяемыми ценами, так как информация о них, особенно о текущих ценах, впервые могла передаваться быстро.

Коммуникационная технология в настоящее время позволяет снова динамично менять схемы ценообразования. Мелкая торговля, аукционы и торги, калькуляция себестоимости взаимодействия с конкретным заказчиком и динамичное ценообразование с учетом реакции покупателей – все эти характеристики становятся обязательными для е-коммерции. Хотя Шварц и другие наши гуру не ожидают, что фиксированное ценообразование уже безвозвратно ушло в прошлое, по крайней мере для менее дорогих товаров массового производства они полагают, что динамичное ценообразование, при котором покупатели и продавцы ведут переговоры в режиме реального времени, становится все более распространенным вариантом. Как следствие, утверждают наши гуру, на одном рынке за другим наблюдается тенденция снижения цен до минимального конкурентного уровня. Е-коммерция создает бизнес-среду, которая гораздо более конкурентна и динамична, чем в прошлом. Мэри Модал и ее коллеги из исследовательской фирмы Forrester Research, специализирующейся на вопросах е-коммерции, называют такую конкурентную среду динамичной торговлей и предупреждают, что компании, которые не способны этого понять и приспособиться к ней, «потеряют контроль над своими ценами, потоками доходов и прибылью, и что это произойдет, когда все больше потребителей станут покупать в онлайн-варианте».

В динамичной торговле, пишет Модал в своей книге *Теперь или никогда*, и предложение, и спрос на товары и услуги становятся более наглядными. В результате этого цены обычно снижаются до самого низкого конкурентного уровня и меняются при смещении спроса. Модал говорит, что Интернет оказывает два основных варианта воздействия.

1. Он помогает потребителям лучше понимать, в какой мере им реально доступны те или иные товары и услуги.
2. Он позволяет компаниям, занимающимся е-коммерцией, собирать более точную и своевременную информацию о спросе.

Давайте рассмотрим каждое из этих воздействий.

Влияние на ценообразование № 1: Интернет повышает наблюдаемое предложение

Модел указывает, что на традиционном рынке существует разница между фактическим предложением и предложением, наблюдаемым потребителем.

«Когда покупателю требуется продукт, которым может быть как информация в виде новостей, так и материальные товары вроде бакалейных, он отправляется на рынок. Но рынок для него является настолько большим, насколько этот человек может реально к нему обратиться.

Для жителя изолированного поселка «рынок» ограничен тем небогатым набором товаров, которые лежат на полках магазинов местных торговцев.

Аналогично, когда женщина отправляется на своей машине в торговый центр, она выбирает там блузку из тех, которые имеются в магазинах этого центра.

Если она хочет, то может проехать еще 45 минут в дисконтный магазин вроде TJ Maxx или Frugal Fannies, где, может быть (хотя заранее она в этом не уверена), найдет ту же самую блузку, которая стоит там на 50 % дешевле. Впрочем, большинство женщин не любят тратить время на подобные поиски.

В такой ситуации может оказаться и деревенский житель, и покупатель, ведь в торговом центре фактическое предложение, чего бы они ни искали, во много раз больше предложения, в отношении которого они могли бы принять решение о покупке. Однако для потребителей, когда они принимают свои решения, просто непрактично отыскивать и включать в поле своего отбора все фактическое предложение. Вместо этого люди обычно покупают, ориентируясь на ту часть предложения, которая им легко доступна, то есть из наблюдаемой ими части предложения.

Хотя нет никаких свидетельств, что Интернет увеличивает фактическое предложение товаров на любом потребительском рынке, очевидно, он повышает наблюдаемое предложение. Совершая покупки в онлайн-режиме, потребители могут посетить как более дорогие магазины, так и дисконтные, и при этом им не надо проехать для этого и пяти сантиметров. Кроме того, новые программы, позволяющие сравнивать цены, просеивают сотни веб-сайтов, отбирая самые лучшие цены по заданному для поиска товару. В результате Интернет повышает качество товаров, которые потребители могут отследить, и снижает цены».

Фактическая разница в ценах на одни и те же продукты, устанавливаемая структурами е-коммерции и традиционной розничной торговлей, может быть, по утверждению Модал, весьма существенной. Например, она сообщает об эксперименте, выполненном фирмой Forrester, когда исследователи применили программное обеспечение, чтобы сравнить цены на CD-диски, кухонную посуду и цифровой персональный органайзер, доступные для потребителей. В среднем сайты е-коммерции предлагали цены на 15 % ниже, чем традиционные структуры торговли.

Если говорить о дисках, то в онлайн-режиме они предлагались по цене на 37 % ниже. Подобная ценовая дифференциация, а также, что более важно, пишет Модал, легкость, с которой потребители могут выявить эти различия, несомненно, «порождает реальные проблемы для компании, чьи продукты продаются по разным ценам на разных рынках, разделенных географически или информационно.

Ценовая дифференциация, в основе которой лежат недостаточная информация или географические расстояния, в интернетовской экономике долго не сохранится».

Влияние на ценообразование № 2: Интернет позволяет компаниям привязывать цены более тесно к спросу

По мнению Модал, большинство традиционных компаний стараются измерить спрос на свои товары и услуги. Так, бакалейные магазины и другие структуры розничной торговли регулярно собирают данные из точек продаж, стараясь отслеживать, что хорошо продается, а какие товары залеживаются.

Проблемой для традиционных видов бизнеса всегда было своевременное получение такой информации. Во многих компаниях даже сегодня данные из точек продаж могут не появиться в печатных отчетах быстро, и порой проходят недели после того, как продажи совершены, когда эти отчеты становятся доступными.

И наоборот, многие или даже большинство компаний, занимающихся е-коммерцией, собирают данные из точек продаж сразу же во время совершения этих продаж и предоставляют их немедленно лицам, принимающим решения.

Такие компании, как Amazon.com, на самом деле измеряют спрос даже заранее, до продажи, принимая предварительные заказы на книги и музыкальные CD-диски.

Другие, скажем, Priceline, позволяют потребителям присылать своего рода «запрос по предложению».

Это может быть, например, сделано в следующей форме. «Я хотел бы купить билет в одну сторону из Нью-Йорка в Лос-Анджелес на такой-то рейс за столько-то долларов», в ответ на что компания реагирует своим встречным предложением: «На это направление мы имеем место за столько-то долларов».

Модал прогнозирует, что доступность подобной информации в текущем режиме в конце концов заставит все компании изменить способ, при помощи которого они измеряют спрос и устанавливают цены.

«В прошлом рынок определялся поставщиками, которые устанавливали, какие продукты продавать и по какой цене. Успешными компаниями были те структуры бизнеса, которые умело оценивали будущий спрос. Разумеется, ни одна компания не могла оценить его достаточно точно, и поэтому возникали разрывы. Из-за этого иногда компании упускали благоприятные возможности для продаж, когда спрос существенно превышал доступное предложение. Однако в других случаях они производили больше, чем рынок хотел приобрести, и из-за этого в конце концов должны были списывать часть запасов. Применяя примитивные инструменты, вроде ежемесячных отчетов розничных торговцев, компании пытались подстраиваться под спрос, однако их способность к подобному реагированию была ограниченной.

Используя Интернет, компании измеряют текущий спрос и реагируют на него немедленно, так как знают, что именно потребители хотят получить сейчас и в каких количествах. Поступая таким образом, они изменяют общую динамику конкуренции. Когда правила игры задают потребители, компании важнее уметь реагировать быстро, чем хорошо прогнозировать. При динамичной торговле компании, которые могут корректировать цены и объемы товаров, т. е. варьируют свое предложение, оказываются более близкими к текущему спросу потребителей и поэтому добиваются успеха. Это устраняет разрывы между тем, что потребители хотят, и тем, что компании могут им предложить».

Модал прогнозирует, что потребительскими отраслями, наибольшим образом подходящими для этого варианта учета спроса, будут те, для бизнеса которых характерны временные всплески интереса или модного увлечения (например, кинофильмы и музыка), те, где акцент делается на события (спорт и развлечения), а также те, для которых характерны сезонные предпочтения (например, мода или игрушки). В любом случае все это создает серьезную проблему для традиционного ценообразования.

Мрачные реалии, неандертальские приемы и другие вещи, с которыми можно столкнуться темной маркетинговой ночью

Вы обескуражены? А не хотите ли узнать, что на самом деле ситуация еще хуже? Если хотите, читайте дальше. Мы завершим эту вводную главу материалом, который наши гуру называют мрачными реалиями маркетинга, и только потом познакомимся с более положительными вариантами будущего маркетинга. Начнем мы с развенчания некоторых очень популярных приемов, рекомендуемых для достижения успеха в области маркетинга, в чем нам поможет Филип Котлер. После этого мы разберем пять рыночных переходов, которые, как утверждает Джордж Дэй, вам, возможно, не нравятся, но избежать их не удастся.

Формулы достижения победы, с которыми никогда не победишь

Ниже перечисляются 9 популярных маркетинговых приемов, применяемых для достижения победы, о которых вы, вполне вероятно, слышали в виде рекомендаций некоторых гуру. Все они на первый взгляд обоснованы, надежно гарантируя достижение маркетингового успеха. У них, правда, полагает Котлер, есть всего лишь одна проблема – в наши дни они просто на работают.

Формула № 1. Достижение победы через более высокое качество

Что неправильно у этого варианта? Потребителям ведь действительно нравятся высококачественные продукты. Разве не об этом говорится в подходе комплексного управления качеством (TQM)? Разумеется, качество по-прежнему работает, но Котлер демонстрирует, что при выборе этого варианта возникают 4 проблемы.

«Во-первых, у качества имеется множество толкований. Если автомобильная компания утверждает, что ее продукция высокого качества, что она имеет в виду? Что у ее машин более высокая надежность завестись? Что они разгоняются быстрее? Что корпуса их автомобилей сохраняют прочность со временем? Разных потребителей интересуют самые разные вещи, и поэтому утверждение о качестве без дополнительного определения того, что под ним понимается, значит не очень много.

Во-вторых, люди часто не могут определить качество продукта, даже когда видят его своими глазами. Давайте рассмотрим пример с покупкой телевизора. Вы отправляетесь в магазин Circuit City и видите сотни включенных телевизоров с картинкой на экране и приглушенным звуком. Вы присматриваетесь к нескольким популярным маркам, которые вам нравятся. У большинства телевизоров качество картинки очень похоже. Корпуса и внешний дизайн могут отличаться, но вряд ли это сообщит вам что-нибудь полезное о надежности этого товара. Вы ведь не просите продавца открыть заднюю крышку телевизора, чтобы проинспектировать качество установленных деталей и компонентов. В конце концов, в лучшем случае вы ориентируетесь на имидж качества, но никаких свидетельств о реальном положении дел не имеете.

В-третьих, на большинстве рынков большинство компаний стараются не отставать друг от друга по качеству. Если этот процесс выравнивания качества действительно имеет место, качество перестает быть фактором, значимым при выборе бренда.

В-четвертых, некоторые компании, как известно, имеют самое высокое качество, например Motorola, которая вышла на уровень качества в Шесть?. Но достаточно ли много потребителей, кому нужен столь высокий уровень качества и которые готовы за него заплатить? А каковы были затраты Motorola, чтобы выйти на уровень Шесть?? Не получится ли так, что за столь высокое качество придется заплатить слишком дорого?»

Формула № 2. Достижение победы через более совершенное обслуживание

Отлично, говорит Котлер, но что такое хорошее обслуживание? Допустим, вы пришли в ресторан. Официант появляется у вашего стола сразу же, как только вы сели, принимает ваш заказ и мчится на кухню. Прежде чем вы сделаете глоток воды, он уже возвращается с вашим заказом.

Ваш стакан с водой еще наполовину полон. Он мгновенно доливает его до верха. Как только вы съедаете еду, пустая тарелка исчезает со стола. Как только вы проглотили последний кусочек еды, перед вами появляется счет. Будет ли этот вариант хорошим обслуживанием, или вы почувствуете себя каким-то полуфабрикатом, динамично перемещаемым по конвейеру? Проблема с одержанием победы через более совершенное обслуживание, утверждает Котлер, возникает из-за того, что каждый из нас определяет обслуживание и его качество по-разному.

Формула № 3. Достижение победы через более низкие цены

ИКЕА поступает именно так, то же самое делает и Wal-Mart. Если вы не можете добиться победы через высокое качество или хорошее обслуживание, почему бы вашим продуктам не быть самыми дешевыми? Великолепно, говорит Котлер, но вспомните об автомобиле Yugo. У него была низкая цена, но и столь же низкое качество, в результате чего эта машина с рынка быстро исчезла. Другими словами, только низких цен недостаточно. Вам по-прежнему требуется иметь определенный уровень качества продукта и обслуживания. Но какой именно уровень будет достаточным?

Формула № 4. Достижение победы через более высокую рыночную долю

Лидеры по показателю рыночной доли зарабатывают больше денег, не правда ли? Лидеры в области более высокой рыночной доли пользуются экономией на масштабах производства, не так ли? Они добиваются более высокого признания бренда и им легче привлекать людей, покупающих их продукт в первый раз, правильно? Далеко нет, отвечает Котлер. A&P был крупнейшей сетью супермаркетов в Америке, но получал низкую прибыль. IBM, Sears и General Electric также время от времени оказывались в тяжелом положении, хотя в своих отраслях и были лидерами по рыночной доле.

Формула № 5. Достижение победы через массовое производство на заказ

Сторонники массового производства на заказ утверждают, что если вы изготавливаете свой продукт или предоставляете свои услуги так, что они удовлетворяют запросы потребителей, то эти люди обязательно проложат к вам дорогу. Котлер не успокаивается и здесь, заявляя, что, хотя массовое производство на заказ для некоторых компаний вполне работоспособный вариант, для других это дорогостоящая и неприбыльная стратегия.

Формула № 6. Достижение победы через постоянное совершенствование продукта

Делайте ваш стиральный порошок каждый год немного лучше. Делайте ваше бритвенное лезвие каждый год немного более тонким и немного более острым. Это билет к маркетинговому успеху! Может быть, говорит Котлер, но если говорить о том, что интересует потребителя, то «небольшое усовершенствование», скорее всего, вряд ли является для него заметной ценностью. Что же касается ряда продуктов, то у них вообще возможности существенно совершенствоваться или по крайней мере совершенствоваться так, чтобы была видна разница по сравнению с предыдущим вариантом, нет.

Формула № 7. Достижение победы через инновацию продукции

«Занимайтесь инновациями или испаряйтесь» – примерно так гласит рекомендация по данному вопросу. Несомненно, она работает, соглашается Котлер. Такие структуры бизнеса, как Sony или 3M, поступают именно таким образом, но Котлер полагает, что инновация продукции – это вариант далеко не для всех структур бизнеса и даже не для большинства из них, так как 80 % предложений на рынке новых продуктов заканчиваются неудачами. Вам, возможно, необходимо действовать новаторски, чтобы не исчезнуть с рынка, но шансы, что этот вариант принесет вам много денег, невысоки.

Формула № 8. Достижение победы через динамично растущие рынки

Динамично растущие рынки, конечно, привлекательны, например электроника, биотехнология, робототехника, телекоммуникации и т. д. Компании заработали кучу денег на таких рынках, но Котлер предупреждает, что другие на этом потеряли не меньше.

Рынки с высокими темпами роста являются высокодинамичными, и вам необходимо очень сильно постараться, чтобы хотя бы не отставать от общей динамики. Поэтому не ожидайте, что вы сможете получать прибыль от своего текущего предложения. Здесь необходимо все время инвестировать в разработку ваших следующих предложений.

Формула № 9. Достижение победы через превышение ожиданий потребителей

Вам следует не просто удовлетворять потребителей, а вызывать у них восторг. Это обязательно сработает. Разумеется, все так и будет, утверждает Котлер, на этот раз это сработает, но как насчет следующего? В следующий раз потребитель, ведущий с вами бизнес, уже ожидает получить прекрасный уровень обслуживания. Поэтому первоначальный восторг пропадает, так как высокий уровень становится для него нормой.

Что же делать потом, интересуется Котлер? Можете ли вы предложить ему двойной восторг? А может быть, тройной восторг, т. е. восторг в кубе? «Проблема, – пишет он, – заключается в том, что, когда ожидания потребителя превышены, в следующий раз он настраивается на еще более высокий уровень. Из-за этого задача превышения уже высоких уровней ожидания становится все более трудной и дорогостоящей.

И наконец, наступает момент, когда компания может в лучшем случае выйти на последний уровень ожидания. Другими словами, многие из сегодняшних потребителей хотят только самое высокое качество, дополнительные услуги, максимальное удобство, производство на заказ, привилегию возврата продукта и гарантии – и все это за самую низкую цену. Конечно, каждая компания должна решить для себя, какие именно из многочисленных потребностей потребителей она может удовлетворить, получая при этом прибыль».

Подведем итог: однолинейных, или приносящих мгновенный успех сразу же после использования, маркетинговых схем просто не существует.

Переходы, вызывающие затруднения

Джордж Дэй, профессор факультета маркетинга школы Wharton School при университете University of Pennsylvania, в своей книге *Стратегический маркетинг* выделяет 5 переходов, которые, по его утверждению, «имеют или будут иметь особенно разрушающие влияния на способность компаний продолжать действовать согласованно со своими рынками и предоставлять потребительскую ценность высшего уровня».

Считайте их переходами, которые особенно затруднительны для традиционного маркетинга. (См. табл. 1.3, где приведен аналогичный список «новых реалий», разработанный Фредом Вирсема, автором книги *Лидеры нового рынка*.) Они следующие:

Переход № 1: больше предложения и меньше дифференциации

Дэй утверждает, что слабый спрос, либерализация торговли, дешевые финансы и изменения регулирующих норм привели к избыточному предложению, оказывающему заметное ценовое давление на каждую компанию.

В то же время широкое распространение технологий позволяет конкурентам гораздо легче копировать продукцию друг друга. Эту идею можно выразить более кратко: когда вы занимаетесь автомобилями, потребительской электроникой, спортивной обувью, да и почти любой другой продукцией, скорее всего, параллельно с вами действуют множество конкурентов, и будьте уверены, они внимательно отслеживают каждую инновацию, которую вы пытаетесь применить как в маркетинге, так и в разработке продукта или услуги, и если у них создается впечатление, что ваш вариант работает, копия не замедлит появиться на свет.

Переход № 2: больше глобального и меньше локального

По утверждению Дэй, мы наблюдаем устойчивый и постоянный прогресс перехода от явно выраженных и самостоятельных локальных или национальных рынков к взаимосвязанным и глобальным рынкам.

На рынках от книг до CD-дисков и закладных потребители больше не привязаны к какой-то конкретной географической зоне. Теперь они могут в буквальном смысле этого слова покупать необходимое в границах всего земного шара. Как результат, полагает Дэй, местное присутствие, географическое местоположение и наличие недвижимости становятся все менее важными факторами.

Переход № 3: больше конкуренции и больше сотрудничества

Вероятность того, что у вас сегодня больше конкурентов, чем десятилетие назад, считает Дэй, стала намного более высокой, да и соперничество, с которым вы теперь сталкиваетесь, несомненно, ведется более интенсивно. В то же время вы, скорее всего, видите необходимость в развитии большего сотрудничества со своими конкурентами. С учетом этого роли вашей компании в качестве заказчика, поставщика и соперника становятся все более размытыми. Дэй приводит пример Sony и Philips, которые вместе разрабатывали стандарты оптической аппаратуры медицинского назначения и поставляли компоненты друг другу. Такие соглашения конкурирующих / сотрудничающих структур, пишет Дэй, становятся все более распространенными.

Переход № 4: больше отношений и меньше транзакций

Дэй полагает, что, благодаря тому что компании поняли финансовые выгоды, получаемые в результате удержания потребителей, произошло основное смещение маркетингового фокуса от попыток завоевать новых потребителей к удержанию прежних, особенно тех, кто приносит бизнесу наибольший доход. Понимая это, компании начинают все активнее организовывать свою деятельность вокруг потребителей, а не продуктов или географических рынков, чтобы сфокусироваться в большей степени на формировании и поддержании отношений с потребителями в течение длительного времени.

Переход № 5: больше осмысления и реагирования и меньше варианта «сделал и продал»

Сегодняшние рынки, полагает Дэй, изменяются более быстро и ведут себя менее предсказуемо, чем в прошлом. Благодаря этому в ходе ведения конкуренции традиционные структуры бизнеса, организующие производство на основе прогнозов и имеющие иерархические структуры и системы оперативного управления, сталкиваются со все большими затруднениями. Дэй предсказывает, что будущее принадлежит организациям, действующим в варианте «осмысли и отреагируй». По его словам, «компании, ориентирующиеся на рынок, выигрывают, начиная и поддерживая диалог с каждым из потребителей и предоставляя персонализированные ответы на появляющиеся непрогнозируемые требования. Эти структуры бизнеса обладают способностью выявлять сигналы о возникающих потребительских запросах, принимать эти сигналы, а затем создавать продукцию на заказ, используя для этого модульные характеристики, которые можно комбинировать и использовать самыми разными способами. Эти компании обучаются в ходе каждого взаимодействия... поэтому взаимоотношения, созданные во время указанных взаимодействий, со временем становятся все более продуманными».

ТАБЛИЦА 1.3.

Новые реалии Фрэда Вирсема

В своей книге *Лидеры нового рынка* Фред Вирсема предлагает шесть новых реалий, которые, как он утверждает, приводят к насыщенному предложению и нехватке потребителей на большинстве рынков.

Распространение конкуренции. Как и Джордж Дэй, Вирсема обращает внимание на то, что большинство структур бизнеса сталкиваются со все более возрастающей конкуренцией. Помимо этого он отмечает, что соперничество часто ведется из самых неожиданных мест. Так, Boeing дает своим заказчикам кредиты, чтобы они могли купить его самолеты, что делает Boeing соперником банков. В свою очередь, банки продают акции, а брокеры, специализирующиеся на акциях, начинают выступать в качестве финансовых советников.

Все секреты становятся общими. Не ожидайте, что ваши лучшие приемы останутся фирменными в течение длительного времени. Ваши конкуренты стараются как можно быстрее узнать ваши секреты и адаптировать их в собственных целях. Сейчас каждый беззастенчиво имитирует каждого.

Инновации являются универсальными. Циклы жизни продуктов становятся все более короткими, а инновации – самым обычным делом. Вирсема говорит, что этот процесс является настолько динамичным, что на потребителя обрушивается поток продуктов (только за прошлый год появилось 22 000 новых товаров, предлагаемых в упаковке), а поставщики

испытывают головокружение в ходе погони за следующим, более привлекательным вариантом продукции.

Информация захлестывает нас и обесценивается. Мы тонем в океане информации, заявляет Вирсема. «Мусорные сообщения заполняют наши почтовые ящики, журналы переполнены рекламными сообщениями, которые занимают уже до пяти сотен страниц. Рекламодатели ставят свои логотипы на каждой более или менее приемлемой поверхности, начиная от крейсерских воздушных судов и подъемников на горнолыжных курортах до экранов компьютеров, через которые приходит электронная почта, и крыш автобусов. Некоторые телевизионные рынки уже предлагают около двух сотен кабельных каналов. Интернетовские поисковые устройства отыскивают для нас галактики информации и вселенные случайно подобранных данных, большая часть которых конфликтует друг с другом или утомляет нас. Сегодня проблема заключается не в том, как генерировать информацию, а в том, как ее лучше всего обрабатывать и извлекать из нее смысл.

Легкий рост приводит к большим затруднениям. Производители автомобилей выпускают на 30–40 % машин больше, чем они могут продать. Авиакомпании продолжают добавлять места в самолеты и стараются «упаковать» больше пассажиров на каждый рейс. Телекоммуникационная индустрия лихорадочно инвестирует в сетевую инфраструктуру и в таких масштабах, что ассортимент намного превышает спрос. В любой отрасли технология позволяет делать все больше вещей все более быстро. В современном бизнесе, пишет Вирсема, рост – это святое дело. Правда, он ведет к избыточным мощностям, нехватке потребителей, снижению объемов продаж, более низким ценам и снижающейся марже прибыли.

В распоряжении потребителей меньше времени, чем в прошлом. «Из всех реалий, – пишет Вирсема, – это, возможно, самая важная». После работы, сна, еды и занятий в хоре у человека остается слишком мало времени на то, чтобы выслушивать вашу рекламу, а тем более искать в магазине ваш продукт. Вашим серьезным соперником, говорит Вирсема, может быть не ваш конкурент, а другие запросы на время ваших потребителей. Вечно спешащие, опаздывающие и вынужденные выбирать из слишком большого числа вариантов, люди справляются с этими нагрузками через невнимание и отключение. Поэтому ваше маркетинговое сообщение должно привлечь их внимание в доли секунды, так как это единственное время, которое они могут вам уделить. Более того, они теперь не уделяют почти ничему полного внимания, а все просматривают в сканирующем режиме.

Источник: Fred Wersema, *The New Market Leaders: Who's Winning and How in the Battle for Customers* (New York: Free Press, 2000), p. 48–50.

Итак, теперь мы надеемся, вы разобрались во всем. Маркетинг умер или умирает. Все Р испытывают те или иные проблемы. Маркетинговые схемы «быстрого приготовления и использования» больше не работают, а все мы находимся в самом эпицентре различных рыночных переходов, которые переворачивают все с ног на голову и обратно. Этого вполне достаточно, чтобы сделать каждого маркетолога человеком с хроническим нарушением пищеварения и мигренью. Вам, наверное, хочется услышать что-то более утешительное? Поэтому мы предложим вам несколько заявлений наших гуру, которые – мы в этом полностью уверены – заставят всех маркетологов почувствовать себя более комфортно.

Маркетинг – это важнейшее дело!

Маркетинг – это основа!

Маркетинг – это стратегическое направление!

Маркетинг – это ядро бизнеса!

Маркетинг – это единственная дорога к росту!

Маркетинг – это двигатель, определяющий высокие показатели деятельности!

Авторы указанных эмоциональных высказываний – Клэнси и Криг, соавторы книги *Контринтуитивный маркетинг*. Однако, откровенно говоря, они просто рупоры, так как сами идеи, стоящие за этими заявлениями, поступили от многих других маркетинговых гуру. Как Клэнси и Криг, большинство наших маркетинговых гуру цитируют Питера Друкера, признанного лидера всех бизнес-гуру.

Друкер провозгласил более 30 лет назад, что *у бизнеса есть всего две базовые функции – маркетинг и инновации и что «маркетинг – это отличительная и уникальная функция бизнеса»*. Фактически, утверждал Друкер, маркетинг настолько важен для бизнеса, что организация без маркетинга или в которой маркетинг осуществляется только от случая к случаю, это на самом деле вовсе не бизнес, и поэтому им не следует управлять как бизнесом. Наши гуру с этим полностью согласны. Разумеется, сказанное означает, что маркетингу нельзя позволить умереть или даже заболеть и что необходимо что-то сделать, чтобы спасти его от тех бед, которые мы недавно перечислили. Но что именно?

Как вы, вполне вероятно, догадываетесь, у наших гуру есть некоторые ответы на этот вопрос. Некоторые видят путь к маркетинговому выздоровлению через брендинг; другие утверждают, что его можно добиться при помощи управления взаимоотношениями с потребителями; третьи говорят, что дорога к правильному варианту лежит через формирование потребительского капитала, а есть и такие, кто полагает, что благополучие в первую очередь зависит от положительного неформального мнения, распространяемого о продукции. В оставшихся главах мы покажем каждый из этих вариантов, а пока давайте суммируем те основные идеи, которые мы уже обсудили.

Ключевые идеи



Маркетинг не может умереть или даже умирать, хотя и претерпевает изменения фундаментального характера.

Маркетинг – это не продажи, не реклама, не прямые почтовые рассылки, не телемаркетинг, не выпуск буклетов и никакие другие вещи, за которые люди часто его принимают.

Ключевыми маркетинговыми видами деятельности являются 4 Р: продукт, цена, продвижение и место.

К дополнительным маркетинговым видам деятельности относятся: политика, общественное мнение, поведение, темп, разрешение, парадигма, последующая передача, практика, адресуемость, отчетность, возможность реализации, доступность.

В настоящее время люди хотят получать товарные услуги, то есть вещи, которые физически выглядят как товары, но выступают как услуги, например, им нужны не сверла диаметром в дюйм, а те отверстия, которые они делают.

Сегодня потребители хотят соучаствовать в создании ценности, и поэтому маркетинологи теряют часть контроля над своими продуктами.

Интернет предоставляет потребителю больше каналов продаж, из которых он может выбирать товары или услуги.

Большая часть рекламы в наши дни, особенно телевизионной, не приводит к повышению объема продаж. Влияние телевизионной рекламы на продажи варьируется от незначительного до вообще отсутствующего, нулевого.

Потребители требуют вариантов ценообразования, в установлении которого они сами принимают участие, и обладают теперь гораздо большей информацией о предложении и спросе, благодаря чему в настоящее время они находятся в гораздо более сильной позиции при установлении цены, чем в прошлом.

Так называемые «маркетинговые формулы успеха», перечисленные ниже, больше не обеспечивают победы через:

- ◆ более высокое качество;
- ◆ более совершенное обслуживание;
- ◆ более низкие цены;
- ◆ более высокую рыночную долю;
- ◆ массовое производство на заказ;
- ◆ постоянное совершенствование продукта;
- ◆ инновацию продукции;
- ◆ динамично растущие рынки;
- ◆ превышение ожиданий потребителей.

Мы сейчас находимся в *сердцевине* пяти переходов, вызывающих затруднения.

- ◆ Больше предложения и меньше дифференциации.
- ◆ Больше глобального и меньше локального.
- ◆ Больше конкуренции и больше сотрудничества.
- ◆ Больше отношений и меньше транзакций.
- ◆ Больше осмысления и реагирования и меньше варианта «сделал и продал».



Гуру по формированию бренда

Дэвид Аакер, автор книги *Управление капиталом бренда*

Гарри Бэкуит, автор книги *Невидимое прикосновение*

Кевин Клэнси, соавтор книги *Контринтуитивный маркетинг*

Стивен Кристал, соавтор книги *Маркетинг на основе простоты*

Дэвид д'Алессандро, автор книги *Бренд-войны*

Скотт Дэвис, автор книги *Управление брендом как активом*

Фрэнк Делано, автор книги *Всемогущественный бренд*

Марк Гобе, автор книги *Эмоциональный брендинг*

Дуэйн Кнапп, соавтор книги *Мышление, настроенное на бренд*

Филип Котлер, автор книги *Котлер о маркетинге*

Питер Криг, соавтор книги *Контринтуитивный маркетинг*

Адам Морган, автор книги *Как проглотить большую рыбу*

Бернд Шмитт, соавтор книги *Маркетинговая эстетика*

Питер Шили, соавтор книги *Маркетинг на основе простоты*

Алекс Симонсон, соавтор книги *Маркетинговая эстетика*

Дэрил Трэвис, автор книги *Эмоциональный брендинг*

Джек Траут, соавтор книги *Дифференцируйся или погибни*

Сержио Зимен, соавтор книги *Формирование широкого бренда*

Глава 2

Все, что вам необходимо, – это бренд

Что бы вы предпочли предлагать на рынке:

колу Coca-Cola или Joe's Cola?

процессор Intel или Peter's Pretty Good Processors?

тематический парк Walt Disney World или Wally World?

Если вы похожи на большинство других маркетологов, то не раздумывая заявите, что выберете первый элемент в каждой паре. Если же вы выбираете Joe's Cola, Peter's Pretty Good Processors и Wally World, вас могут посчитать странным или в крайнем случае большим оригиналом, так как, как говорят наши гуру, вы не понимаете силы **БРЕНДА**.

Бренд – это своего рода Святой Грааль, дорога к спасению, путь к триумфу, позволяющий преодолеть все слабые места, перечисленные в предыдущей главе, как полагает группа наших гуру. Один из них даже описал свою книгу о брендинге как «гарантированный путь для достижения «обещанного бренда».

Разумеется, далеко не все испытывают подобный энтузиазм по поводу брендов. Скажем, Кевин Клэнси и Питер Криг в своей книге *Контринтуитивный маркетинг* осуждают тех, кто с благоговением пишет о таких вещах, как «отношение к бренду», «эмоции по поводу бренда», «ценности бренда», «звучание бренда», «утверждение бренда» и просто бренд в целом. «Слушая все, что так или иначе имеет отношение к бренду, – заявляют Клэнси и Криг, – можно подумать, что все, что вам необходимо, – это получить бренд, продукт, услугу, может быть, даже всю компанию и подвергнуть все это своего рода брожению, в результате которого на выходе вы хотите получить желательный для себя бренд. После этого – оп-ля! – происходит какой-то магический процесс! Фактически из ничего, теперь благодаря только этому брожению вы занимаете на рынке сильную позицию». Но достаточно подобных негативных высказываний. Мы вовсе не собираемся здесь заниматься критикой брендинга, а наоборот, относимся к нему с большим уважением. Но начнем мы с самого основного вопроса: что такое бренд?

Что такое бренд?

Ниже приводятся несколько определений, данных нашими гуру, термина «бренд». (См. вставку 2.1, где показаны некоторые наиболее типовые ложные толкования сущности бренда.)

- ♦ Дэвид Аакер, автор книги *Управление капиталом бренда*

- ♦ Бренд – это особое название и/или символ (такой, как логотип, торговая марка или дизайн упаковки), предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов, а также для дифференцирования этих товаров или услуг от похожих продуктов конкурентов. Бренд тем самым сигнализирует потребителю об источнике продукта и защищает как потребителя, так и производителя от конкурентов, пытающихся предоставлять продукты, внешне кажущиеся идентичными.

- ♦ Скотт Дэвис, автор *Управление брендом как активом*

- Бренд – это нематериальный, но критичный для организации компонент, которым она «владеет», представляющий своего рода контракт с потребителем об уровне получаемых потребителем качества и ценности, присущих товару или услуге этой организации. Потребитель не может иметь взаимоотношений с товаром или услугой, а с брендом может.

- Бренд – это набор устойчивых обещаний. Он предполагает доверие, стабильность и определенную комбинацию ожиданий. Бренд помогает потребителям почувствовать большую уверенность в отношении своего решения о покупке. Бренд является активом, и, если не говорить о вашем персонале, никакой другой актив бизнеса не может быть для него более важным, чем бренд.

- ♦ Дуэйн Кнапп, соавтор книги *Мышление, настроенное на бренд*

- Бренд – это сложившаяся сумма всех впечатлений, получаемых потребителями и пользователями в результате отчетливого места, занимаемого этими впечатлениями в их уме на основе воспринимаемых эмоций и функциональных выгод.

- Адам Морган, автор книги *Как проглотить крупную рыбу*

1. **Что-то, на что есть покупатель и продавец:** Spice Girls, но не королева.

2. **Что-то, имеющее дифференцирующее название, символ или торговую марку.** Tide, но не сахар или отбеливающее вещество, а также что-то, что рассматривается как имеющее отличие от других подобных продуктов по причинам, не связанным с названием или торговой маркой: полиция Лос-Анджелеса, но не Четырнадцатая пехотная дивизия.

3. **Что-то, генерирующее положительное и/или отрицательное мнение о себе** в умах потребителей по причинам, не относящимся к объективным характеристикам конкретного продукта: цирк Cirque du Soleil, но не бетон.

4. **Что-то, что создано людьми, а не является продуктом естественного происхождения.** Передача *Секретные материалы* и Лас-Вегас, но не Адам Морган или голубая трава, которая растет в штате Кентукки.

- ♦ Дэрил Трэвис, автор книги *Эмоциональный брендинг*

- Бренд – это неписанный контракт в отношении изначально присущей продукту ценности.

- Бренд – это ожидание определенных показателей.

- Бренд – это ваша договоренность с пользователями о том, что такое хорошо.

- Бренд – это предсказуемость.

- Бренд – это неписаная гарантия.

- Бренд – это предоставление «верительных грамот».

- Бренд – это символ доверия и сниженных рисков.

- Бренд – это репутация.
- Бренд – это набор воспоминаний.
- Бренд может быть – и *должен* быть – большим, чем сумма указанных частей.

Возможно, самый простой способ понимания сущности бренда – воспользоваться метафорой рукопожатия. Бренд – это своего рода рукопожатие, которым пользуются поколение за поколением обычных людей в качестве знака, что совершенная сделка является хорошей.

ТАБЛИЦА 2.1.

Наиболее часто встречающиеся ошибочные представления о брендах

Скотт Дэвис, автор книги *Управление брендом как активом*, утверждает, что многие люди полагают, что приведенные ниже определения относятся к бренду, хотя на самом деле это просто хорошо выполненные тактические приемы маркетинга и продаж. Конечно, они могут помочь сделать бренд более воспринимаемым потребителями, но сами по себе брендом не являются.

- ◆ Бренд – это эхо-фраза вроде «Мы привносим в вашу жизнь хорошие вещи».
- ◆ Бренд – это символ вроде динамичной линии Nike.
- ◆ Бренд – это форма, как это имеет место с бутылкой Absolut или бутылкой Coca-Cola.
- ◆ Бренд – это представитель вроде Билла Косби для Jell-O.
- ◆ Бренд – это звуковой ряд, похожий на многим знакомые четыре ноты у Intel.
- ◆ Бренд – это фактический продукт или услуга, как бумажный носовой платок Kleenex, копии Хегох или плееры Sony.

Источник: *Scott Davis, Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brand (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), p.4.*

◆ Дэвид д'Алессандро, автор книги *Бренд-войны*

- По определению, «бренд» – это все то, что потребитель думает всякий раз, когда он слышит название компании. Благодаря информационной революции, «всякий раз» теперь включает приемы работы, контроль за качеством продукции, экологические аспекты, обслуживание потребителей и даже слухи, которые очень быстро распространяются через Интернет.

Если выразить рассматриваемую здесь идею более кратко, бренд – это своего рода горячий утюг, прикладываемый к изнанке товара или услуги и наклеивающий туда особую этикетку, «лейбл», позволяющую отличить их от остальных продуктов и символизирующую их ценность.

Это именно то, что есть у IBM, Coca-Cola, Intel, Disney World, Nike, Marlboro и Martha Stewart. Именно это хочет получить каждая компания или по крайней мере должна хотеть этого, утверждают наши гуру. Вы можете спросить: какое отличие может обеспечить бренд? Огромное, если все, связанное с ним, сделано правильно.

Каковы преимущества при наличии бренда?

В своей книге *Эмоциональный брендинг* Трэвис рассказывает историю своего друга Гарри, который, по мнению Трэвиса, настолько тщеславен, что, «когда каждое утро смотрит в зеркало во время бритья, то посылает своему отражению воздушный поцелуй и говорит: «Спасибо тебе, господи, за это создание».

Несмотря на ухудшающееся зрение и рекомендации окулиста носить очки, Гарри отказывается от них, потому что боится, что они испортят его совершенный имидж, сообщают другим, что он вступает в средний возраст, и существенно снизят, если вообще не сведут на нет, его сексуальную привлекательность.

И так продолжалось до какого-то времени, пока Гарри не заметил на стенде в «Оптике» пару оправ для очков с названием *Giorgio Armani*. То, что произошло затем, вспоминает Трэвис, было очень похоже на действие магии.

«Когда Гарри впервые примерял элегантную оправу модели *Armani* для очков, он решил, что вместо подчеркивания его недостатков она, наоборот, придает его профилю какое-то дополнительное, хотя и трудно описываемое словами (как говорят французы, *je ne sais quoi*) благородство. Появление их на его лице привело к общему облагораживанию его вида. Гарри тут же решил, что, конечно, *Armani* не сделали его похожим на героя знаменитого Грегори Пека в классическом кинофильме *Убить пересмешника*: заявить об этом было бы большим преувеличением.

Скорее, произошло противоположное: он стал похож на умного «четырехглазого» компьютерщика. Хотя он хотел бы, чтобы *Armani* сделали его похожим на Грегори Пека. Эта оправа, скорее, заставила его почувствовать себя Марчелло Матроянни, невозмутимо ожидающего бурной встречи с молодой и привлекательной Софи Лорен. Возможно, эта оправа была самой дорогой в витрине, но, несмотря на то что там были еще дюжины самых разных других моделей, Гарри даже не стал смотреть их мельком – он безоговорочно выбрал *Giorgio Armani*. После этого он решительно достал свою кредитную карточку и заказал четыре пары: для чтения в офисе, для чтения дома, для дали и просмотра телефильмов и для вождения автомобиля. Хотя это обошлось ему более чем в тысячу долларов, получив хорошо упакованного *Armani* с прекрасными, надежно защищающими очечниками, Гарри почувствовал себя очень счастливым человеком».

Вот они какие, *Giorgio Armani*! В конце концов очки, которые купил Гарри, стоили для изготовления не дороже, чем самая дешевая оправа в витрине, и они не позволили ему видеть лучше, чем любые другие модели. Однако на них было название *Armani*, отмечает Трэвис, и даже с учетом того, что их произвел не сам Армани, Гарри это не волновало. Он получил свои *Armani*.

Итак, вы видите, какую разницу делает бренд, и не только бренд *Armani*.

Чашечка кофе – это чашечка кофе, но особенно когда это кофе марки *Starbucks*.

Инструмент – это инструмент, но особенно когда это *Black & Decker*.

Мотоцикл – это мотоцикл, но особенно когда это *Harley* и т. д.

В этом, утверждают наши гуру, проявляется мощь **БРЕНДА**, и если вы сомневаетесь в ценности бренда, познакомьтесь со следующими фактами, приведенными Скоттом Дэвисом:

♦ 72 % потребителей заявляют, что они готовы заплатить 20 % дополнительной цены за предпочитаемый ими бренд, чем за бренд самого близкого к нему продукта конкурента.

♦ 25 % потребителей утверждают, что цена для них не важна, если они покупают бренд, к которому сохраняют свою лояльность. Свыше 70 % потребителей хотят воспользоваться брендом при принятии своих решений о покупке, а свыше 50 % покупок на самом деле определяются брендом.

♦ Рекомендации коллег и других лиц влияют почти на 30 % всех покупок, совершаемых в наши дни, поэтому положительный опыт одного потребителя с вашим брендом может повлиять на решение другого человека о покупке.

♦ Более 50 % потребителей считают, что влиятельный бренд обеспечивает более успешный старт нового продукта на рынке, и они скорее готовы попробовать новый продукт с предпочтительным брендом – благодаря его изначальной для них привлекательности.

Д'Алессандро, автор книги *Бренд-войны*, утверждает, что он часто встречается с людьми, заявляющими, что они не обращают никакого внимания на бренд. Когда ему попадают типы «с иммунитетом к бренду», д'Алессандро рассказывает, как он проводит с ними небольшой тест. Он просит их вообразить, что им надо купить список некоторых товаров, таких, как стиральная машина, автомобиль и даже нижнее белье. После этого он спрашивает их, как они будут принимать свое решение о покупке. Неизбежно, говорит д'Алессандро, эти люди, заявляющие, что у них повышенная устойчивость к воздействию брендов, рассказывают, что они купят известный бренд, потому что такой бренд уже сам по себе свидетельствует о высоком качестве товаров. Эти люди редко упоминают о проведении каких-то исследований. Вместо этого в своем выборе они полагаются на бренд. С учетом сказанного, считает д'Алессандро, мы все полагаемся на бренды, задумываемся ли мы об этом или нет.

«Правда заключается в том, что независимо от решаемой задачи – в какую школу послать ребенка или какой сорт картофельных чипсов купить – никто из нас не способен иметь все измерительные инструменты и приборы и учитывать каждый аспект по его характеристикам. Жизнь слишком сложна, чтобы заниматься этим. Поэтому в реальной жизни мы все-таки реагируем на бренды, причем самые разнообразные. Они помогают нам организовать наш опыт и сообщают, что целесообразно принять, а что лучше отвергнуть. И мы используем эти бренды не просто для того, чтобы принять решение о покупках, а чтобы принять решения, касающиеся нашей жизни.

Мы никогда бы не выжили, если не имели бы в своем распоряжении архетипов, предоставляющих нам, по крайней мере, стартовую точку для осмысления любой заданной ситуации. Бренды – это просто готовые эквиваленты, которыми мы пользуемся для общего интерпретирования окружающего нас мира».

Какую же разницу обеспечивает бренд?

При сильном бренде, пишет Дэвис, все становится возможным. Вы можете следующее:

- ♦ Назначать более высокую цену.
- ♦ Запускать новые продукты на рынок с меньшими расходами, чем ваши конкуренты.
- ♦ Быстрее окупить издержки на разработку новой продукции.
- ♦ Снизить ваши издержки на привлечение новых потребителей.
- ♦ Иметь более высокую рентабельность в расчете на одного потребителя.
- ♦ Более надежно контролировать ваши каналы дистрибуции. (Кто командует в канале: Martha Stewart или Kmart?)

♦ С большей легкостью реализовывать возможности по совместному брендингу и лицензированию. (Кому Disney с большей готовностью выдаст лицензию: известной Hallmark или небольшим Joe's «Not-So-Awful» Cards?)

♦ Пользоваться вашим брендом в границах большого числа целевых сегментов. (В путешествии вы можете воспользоваться как отелем Marriott Marquis высшей категории, так и бюджетной гостиницей Courtyard, также принадлежащей Marriott.)

Кроме того, продолжает д'Алессандро, существует еще одна выгода от наличия сильного бренда, о которой люди часто не думают. Сильный бренд может помочь вам привлечь лучших сотрудников, сохранить их, управлять ими и мотивировать их. По этому поводу он говорит следующее:

«Если вы спросите большинство людей, что самое важное, когда они ищут работу, то, скорее всего, услышите следующее: оплата, количественные характеристики предлагаемой должности в параметрах глубины интереса и престижа и общий характер атмосферы на работе. Но правда заключается в том, что наиболее способные претенденты на работу могут пожертвовать любым из перечисленных или даже всеми тремя указанными характеристиками, если им представится возможность работать в компании с лучшим брендом».

Люди знают, что бизнес с сильным брендом скорее всего будет требовательным, но одновременно привлекательным местом для работы. Может быть, что еще более важно, такое место работы хорошо для вашей будущей карьеры. Если в своем резюме вы указываете, что работали или продолжаете работать в компании с сильным брендом, это всегда для вас очень полезно.

Конечно, вам сначала необходимо получить сильный бренд, чтобы потом воспользоваться его указанными преимуществами. Однако давайте разберемся, что делает бренд сильным и как вы его формируете? Так случилось, что наши гуру по этим вопросам уже высказывались.

«Белая футболка, состоящая на 100 % из хлопка самого высокого качества, может предлагаться как за \$3, так и за \$30. Она может продаваться в розничном магазине с огромными скидками или в очень дорогом престижном бутике. Сколько именно такая белая футболка стоит и где она продается, непосредственно связано с брендом, название которого указано на воротничке этой футболки».

Скотт Дэвис

Что делает бренд сильным?

Прежде чем мы поговорим о том, что, по мнению наших гуру, делает бренд сильным, сначала целесообразно разобраться в том, что наши гуру имеют в виду, когда используют слово «сильный». Прежде всего это относится к тому, что называется капиталом бренда. Ваш бренд является сильным, если его капитал большой. Мы знаем, что сказанное только что не сильно вам поможет, однако вам придется с этим пока смириться.

Гуру Кевин Клэнси и Питер Криг утверждают, что они впервые услышали термин «капитал бренда» в 1991 г. во время совещания совета директоров в рекламной фирме Yankelovich Clancy Shulman, где они тогда работали. Один из научных консультантов фирмы в ходе своего выступления воспользовался этим термином, чтобы сослаться на финансовую ценность бренда. Например, если компания хочет купить товарную линию кремов для бритья, предлагаемую Colgate, сколько будет стоить этот бренд? Какой капитал Colgate способен получить от бренда своих кремов для бритья?

«Определение капитала бренда иногда похоже на попытки расколоть зернышки в сосновой шишке. Они настолько маленькие, что при каждом ударе вы порой в них попадаете, а порой промахиваетесь. Но даже когда вы попадаете, вы не знаете, что там будет внутри».

Кевин Клэнси и Питер Криг

С начала 1990-х гг. появилось множество определений термина «капитал бренда», хотя до сих пор большого согласия в отношении того, как его измерять, не достигнуто. Например, в своей книге *Управление капиталом бренда*, вышедшей в 1991 г., Дэвид Аакер определил капитал бренда следующим образом.

«Капитал бренда – это совокупность активов и обязательств, связанных с брендом, его названием и символом, которые наращивают или ослабляют ценность, предоставляемую товаром и услугой компании и/или ее потребителям. Активы и обязательства, на которых строится капитал бренда, могут быть разными и зависеть от контекста. Однако в общем их можно и полезно сгруппировать в пять категорий.

1. Лояльность бренда.
2. Осведомленность о названии.
3. Воспринимаемое качество.
4. Ассоциации, вызываемые брендом, помимо воспринимаемого качества.
5. Другие фирменные активы: патенты, торговые марки, отношения в каналах дистрибуции и т. д.

Несмотря на усилия Аакера и других специалистов однозначно сформулировать понятие капитала бренда, Клэнси и Криг заявляют, что к середине 1990-х они убедились, что появилось настолько много противоречащих друг другу определений или индикаторов капитала бренда, что сам этот термин оказался в опасности – им могли перестать пользоваться из-за излишне размытого понимания. Двое гуру утверждают, что они решили что-то сделать, чтобы внести порядок в создавшийся хаос. Как говорит известная поговорка, это была тяжелая работа, но ведь кто-то должен был ею заняться. Они пишут, что в 1995 г. начали ряд исследований, целью которых было более глубокое понимание концепции «капитал бренда» и того, как его можно измерить. Клэнси и Криг заново проанализировали литературу по капиталу бренда и выделили следующие восемь факторов, которые, как они утверждают, составляют основу капитала бренда.

Распространение бренда: комбинация осведомленности о бренде, рекламе и наличии продукта с учетом «веса» каждой из этих составляющих.

Отличительность бренда: комбинация с весовыми показателями, указывающими дифференцированность / уникальность и превосходство бренда.

Качество бренда: оценивание бренда в целом и его вариантов в показателях общей репутации качества товара или услуги.

Ценность бренда: комбинация с весовыми показателями, указывающими, в какой мере бренд предоставляет покупателям то, за что они платят, часто известная как «ценность, выражаемая ценой».

Индивидуальность бренда: степень, в которой имидж бренда совпадает с тем, кем покупатель является или хочет быть.

Потенциал бренда: готовность потребителей платить больше за нестандартность и испытать этот бренд в новых, только что появившихся продуктах или в разновидностях предыдущих.

Конкурентная устойчивость: степень, в которой потребитель сохраняет верность бренду во времена враждебного или конкурентного давления.

Динамика бренда: степень, в которой покупатели предпочитают приобретать и использовать данный бренд и новые варианты его товарных линий.

(Примечание: эти гуру утверждают, что этот фактор не используется в вычислении значения капитала бренда, так как пересекается с рыночной долей. Но он применяется для взвешивания важности каждого из других факторов. Познакомьтесь со следующим объяснением, которое они предлагают для вычисления значения капитала бренда.)

Чтобы измерить капитал вашего бренда, утверждают гуру, вам следует разработать анкету в интернетовском, личном или почтовом вариантах, где будет от 3 до 5 вопросов по каждому фактору. Вы просите респондентов отранжировать ваш бренд по анализируемым вопросам, сравнивая его с брендами ваших конкурентов. Авторы не сообщают, какими должны быть вопросы, хотя мы подозреваем, они могли бы их сформулировать, если вы хорошо заплатите им за консультирование. Клэнси и Криг поясняют, что, когда вы получите результаты вашего обзора, величину капитала вашего бренда и бренда ваших конкурентов можно вычислить следующим образом:

«Каждая составляющая и каждый фактор оцениваются на основе их вклада в общую динамику бренда и в вектор предпочтительности, что позволяет получить, действуя на основе единой методики, общую оценку капитала бренда по каждому анализируемому бренду. Другими словами, каждый бренд можно задать в виде единого числа – значения капитала бренда. Эти значения, в теории варьирующиеся от нуля до бесконечности, для анализируемой категории продукции стандартизируются в диапазоне от 0 до 100, чтобы показать, какой является «доля капитала».

Представьте этот процесс в виде следующего аналога: пусть в вашем кармане лежат семь разных валют (французские франки, канадские доллары, бразильские реалы и т. д.), каждую из которых можно подсчитать и выразить в долларовом исчислении, то есть в виде единой цифры. Если вы заинтересованы в капитале бренда по продуктовым категориям (например, каков капитал компании Amazon по книгам, CD-дискам и кинофильмам?), его можно измерить, получив оценки капитала по каждой категории, в которой бренд конкурирует, в денежном исчислении. *(Примечание: см. табл. 2.1, где представлены четыре других подхода к измерению капитала бренда,*

в том числе набор из десяти показателей, так называемая десятка капитала бренда, предложенная Дэвидом Аакером.)

ТАБЛИЦА 2.1.

Измерение капитала бренда

	Оценка актива бренда по методике Young & Rubicam	По методике Total Research's Equitrend	По методике Interbrand's Top Brands	По методике оценки капитала бренда, предложенной Дэвидом Аакером
Общий фон	Измерение капитала 450 глобальных брендов и 8000 локальных брендов в 24 странах, используя анкету с 32 вопросами, включающими четыре набора показателей.	Годовой обзор, охватывающий 2000 респондентов, свыше 700 брендов по 100 категориям, используя анкету с тремя наборами показателей.	Измерение капитала 500 брендов при помощи семи «субъективных» критериев.	Уточнение методик измерения Young & Rubicam, Total Research и Interbrand в контексте определения Аакером капитала бренда как комбинации четырех основных категорий активов: осведомленности, лояльности, качества и ассоциаций.
Показатели	Дифференциация: насколько бренд отличен на рынке от других. Релевантность: насколько значим бренд для респондента или соответствует ему лично. Оценка: каким бренд считается в своем классе, например лучшим. Знания: степень понимания респондентов того, что выражает бренд.	Выделяемость: процент респондентов, имеющих определенное мнение о бренде. Воспринимаемое качество: средний рейтинг качества у тех, у кого есть сложившееся мнение о бренде. Степень удовлетворения пользователей: среднее качество по мнению тех, кто часто пользуется брендом.	Лидерство: степень, в которой бренд является лидирующим на рынке по параметрам коммуникаций и дистрибуции. Стабильность: продолжительность времени, в течение которого существует бренд. Рынок: степень, в которой бренд действует на рынке, который растет или имеет стабильные уровни продаж, а также ценовую структуру, обеспечивающую рентабельность.	Параметры лояльности Ценовая надбавка Степень удовлетворения / лояльность Воспринимаемое качество / параметры лидерства Воспринимаемое качество Лидерство / популярность
Показатели (продолжение)		Международные характеристики: широта охвата брендом рынка: региональный, национальный, международный. Тенденция: общая долгосрочная тенденция усиления бренда в параметрах роста объема продаж. Поддержка: степень, в которой бренд получает постоянные инвестиции и сфокусированную поддержку от компании. Защита: сила и масштабы защиты бренда.	Ассоциации / параметры дифференциации Воспринимаемая ценность Индивидуальность бренда Ассоциации, связанные с организацией Параметры ассоциаций Известность бренда Параметры динамики рынка Рыночная доля Рыночная цена и охват при дистрибуции	

Источник: адаптировано из работы David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996), p. 304–333.

Наша точка зрения



Когда мы читали работу Клэнси и Крига, у нас постоянно возникала мысль о двух сумасшедших ученых, сваливающих в одну кучу результаты обзоров и статистические формулы

и пытающихся изготовить из всего этого какое-то колдовское варево, ожидая, что в процессе его приготовления как-то глубокой ночью неожиданно к небесам поднимутся восемь различных паров, где в результате их взаимодействия возникнут слова: «Вы открыли это, о могущественные и великие гуру».

Действительно ли им удалось это сделать? Является ли восьмифакторная формула Клэнси и Крига действительно столь полезной? Лучше ли она схем измерения, предложенных Аакером и другими специалистами (см. табл. 2.1)? Кто это знает наверняка?

По нашему мнению, формула Клэнси – Крига столь же хороша, как и любая другая, но менее мистична, чем многие другие.

Как отмечают Клэнси и Криг, капитал бренда – это число, похожее на оценку, получаемую при измерении интеллекта (IQ) или степени образовательной подготовки (SAT), а мы все знаем, насколько они надежны. Но в качестве общей оценки силы бренда она, как создается впечатление, вполне приемлема. К счастью, бренды-лидеры, как считается, имеют и самый высокий капитал. Достаточно в этом отношении вспомнить McDonald's, Coca-Cola, Disney, Kodak, Sony, Gillett, Mercedes-Benz, Levi's, Microsoft, Marlboro и ряд других, что подтверждается независимо от того, какой формулой вы пользуетесь для вычисления их капитала бренда.

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.