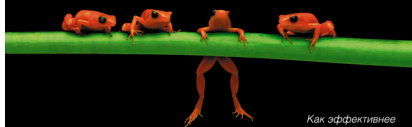
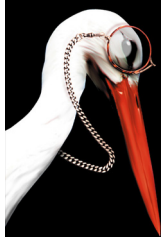


& Джефф Забин
Греш Бребах

прицельный маркетинг

Новые правила
привлечения
и удержания
клиентов

Предисловие
Филипа Котлера



Как эффективно
использовать
маркетинговый бюджет
и избежать напрасных расходов?

**Джефф Забин
Греш Бребах**

**Прицельный маркетинг. Новые правила
привлечения и удержания клиентов**

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=2867505*

*Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов: Эксмо; Москва; 2006
ISBN 5-699-12710-0, 0-471-46761-8*

Аннотация

Сегодня многие маркетологи осознают необратимость изменений, происходящих в маркетинговой среде, и необходимость поиска новых путей и методов привлечения и удержания потребителей. Написанная живым и понятным языком, эта книга рассказывает о том, как, комбинируя инструменты прицельного и массового маркетинга, можно сократить маркетинговые расходы компании, повысить окупаемость маркетинговых инвестиций и добиться неоспоримого конкурентного преимущества на рынке. Всесторонние исследования и личный опыт авторов помогли создать яркую картину новых маркетинговых отношений, позволяющих компаниям донести емкие, четкие и «прицельные» маркетинговые послания до потребителя, действительно расположенного к их восприятию.

Книга будет интересна маркетологам, менеджерам различного уровня, предпринимателям, преподавателям и студентам экономических специальностей.

Содержание

От авторов	4
Предисловие	5
Введение	9
Как мы живем и что покупаем сегодня	10
Назревание классовой революции, или «атака клонов»	13
Борьба за выживание	16
Для чего написана эта книга и о чем она	20
Глава 1	23
Так что же такое отношения с клиентами?	27
Сегментация рынка потребителей как основной фактор успеха и прибыльности кампании	30
Слабое звено массового маркетинга	36
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Джефф Забин, Греш Бребах

Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов

От авторов

Книга, которую вы держите в руках, была так быстро написана потому, что мы, ее авторы, преисполнились энтузиазма по отношению к исследуемому предмету. Но, конечно же, мы не можем не выразить признательность всем, кто поддержал наши усилия и начинания. В первую очередь, это Скотт Хесс – исследователь, писатель и выдающийся футуролог. Его содействие в написании книги, особенно нескольких последних ее глав, сделало настоящее издание намного более глубоким.

Мы хотели бы выразить благодарность нашим коллегам из *Global Marketing Solutions* (подразделение компании *Fair Isaac*), поддерживающим нашу увлеченность прицельным маркетингом, особенно Тому Макенери, Ричарду Хау, Гордону Камерону, Джейн Джонсон, Крису Ляйтсу и Шелли Эрман.

Слова искренней признательности пусть примут и руководители маркетинговых подразделений многих компаний, наставлявшие нас на пути открытий. Поскольку невозможно упомянуть каждого из них поименно, мы хотим поблагодарить лично, по крайней мере, некоторых, оказавших особенно сильное влияние на развитие наших представлений о предмете. Это Дэн Коллинз (*Ritz-Carlton*), Билл Даффи (*KraftFoods*), Брайан Финк (*Nike*), Вики Джонунз (*SBC Communications*), Роб Соломон (*Outrigger Hotels and Resorts*), Билл Мирбах (*Intuit*), Рэнди Куинн (*Unilever*), Майк Доббс (*Cingular*) и Билл Бин (*Pepsi-Cola*).

Мы также благодарны Марку Лэндсбергу (*Publicis Croupe*) и Скотту Муру (*Leo Burnett*) за то, что они любезно согласились рассказать нам об отношении к исследуемой проблеме в крупнейших в мире рекламных агентствах. Благодарим Сьюнилу Гаргу (*Marketing Management Analytics*), Тима Армстронга (*Google*) и Рика Мэнсфилда (*Catalina Marketing Corporation*) за то, что помогли нам глубже понять принципы формирования комплекса маркетинга, целевого привлечения потребителей и поведенческие основы маркетинга услуг, соответственно.

Неиссякаемым источником вдохновения был для нас Мохан Сони, многие наши идеи – плоды давнего сотрудничества с ним. Конечно же, мы бесконечно благодарны Филипу Котлеру – не только за то, что он любезно согласился написать предисловие к лежащей перед вами книге, но и за огромное влияние, которое оказали его работы на науку о маркетинге в целом. Кроме того, мы благодарим Расса Мэйни, Билла Кана, Марка Турчана, Эрика Козна, Филлис Забин и Рубен Шойт за понимание и отзывчивость.

Искреннюю признательность хотелось бы выразить и нашему литературному агенту, Хелен Риз, а также всему редакционному коллективу, сотрудникам издательства и маркетологам *Wiley*. Среди них отдельной благодарности заслуживают Эйри Стюарт, Эмили Конвей и Линда Уицлинг. И наконец, огромное спасибо Жаклин Шойт Забин за поддержку, оказываемую ею в ходе написания этой книги. Она, пожалуй, достойна наивысшей благодарности.

Предисловие

Полагаю, ваша компания, как и множество других, способна произвести намного больше, чем продать. Сегодня эта тенденция характерна для большинства предприятий автомобильной, сталелитейной, электронной и прочих отраслей промышленности.

Действительно, с конца 2001 и до начала 2004 года, объем промышленного производства вырос на 5 %, несмотря на то что количество рабочих мест за это время уменьшилось более чем на миллион. Большая часть компаний в наше время может производить намного больше товаров, используя при этом труд меньшего числа рабочих. Это заставляет экономистов предполагать, что уровень безработицы и доход на душу населения в США останутся практически неизменными в течение последующих нескольких лет, даже если в экономике будет наблюдаться стабильный рост в 4–5 % ежегодно.

На многих товарных рынках небывалый рост производительности соответствующих производств вызвал нехватку покупателей и гиперконкуренцию. Это привело к тому, что крупные игроки столкнулись с совершенно новыми проблемами. Самая серьезная из них заключалась в следующем: «Можно ли спасти торговую марку от угасания, не прибегая к политике снижения цен до уровня, при котором даже просто оставаться в бизнесе для компании оказывается экономически невыгодно?»

В 1960-х годах ответом на ужесточение конкуренции стало увеличение затрат на телевизионные коммерческие ролики и прочие формы рекламы и стимулирования сбыта. И, в целом, это работало! Магия телевидения в прямом смысле притягивала зрителей. Их буквально гипнотизировали рекламные ролики, героями которых выступали заурядные обыватели, делившиеся своими впечатлениями о товарах. И какими бы стереотипными ни были эти ролики, они существенно влияли на формирование покупательского поведения широких масс. Компании, вкладывавшие серьезные деньги в шестидесятисекундные ролики, вполне могли рассчитывать на завоевание огромных новых рынков сбыта собственной продукции, а следовательно, и на ощутимый рост прибыли на инвестируемый капитал. Чаще всего результат был более чем предсказуем.

Безусловно, для современного мира характерен абсолютно другой набор норм и правил. Сегодня мало учитывать планомерное снижение воспринимаемой потребителями ценности большинства самых известных торговых марок. Еще недавно наценка, устанавливаемая для наиболее популярных национальных брендов, могла на 15–30 % превышать среднюю наценку на аналогичные товары конкурентов. Сегодня же удачей считается, если эта цифра колеблется в пределах от 5 до 15 %. Особенно это касается бакалейных товаров. По данным агентства *ACNielsen*, розничные продажи в сетях супермаркетов выросли в среднем на 8,6 % за период с 2001 по 2003 год, в то время как объемы продаж национальных брендов увеличились всего на 1,5 %.

Итак, бренды теряют былое величие. Кроме того, как было сказано выше, многие еще вчера популярные приемы сбыта товаров массового производства сегодня уже не работают. Причин тому – миллион. Намного меньше людей смотрят сегодня телевизор. Те же, кто все-таки смотрит, уже не уделяют рекламным роликам такого внимания, как прежде. Многие зрители просто переключают канал на время рекламной паузы, и в будущем число их только возрастет. К тому же сотни телевизионных каналов в квартире каждого потребителя и дюжина журналов и газет в почтовом ящике создают в его сознании абсолютный хаос, тем самым как никогда усложняя маркетологам задачу достижения целевой аудитории – даже с минимальной долей вероятности.

Однако, как это ни парадоксально, компании по-прежнему продолжают драться за эфирное время, соглашаясь на тридцати- и даже пятнадцатисекундные рекламные паузы и

выкладывая порой сотни тысяч долларов за ролик. Почему? Потому что для корпоративной Америки покупка эфирного времени на телевидении – глубоко укоренившаяся привычка. Именно этим путем двигался мир в течение более полувека. А, как известно, привычка – вторая натура.

В действительности, многие корпоративные маркетологи упорно продолжают считать, что традиционный подход к маркетингу в средствах массовой информации ничуть не изменился. И вовсе не потому, что они слепы по отношению к окружающему миру. Скорее, убеждения настолько прочно засели в их сознании, что они стали заложниками собственных взглядов. Как следствие, принимаемые ими маркетинговые решения часто производили впечатление застывших во времени. Если, скажем, в 1985 году 90 % маркетингового бюджета фирмы они выделяли на рекламу в средствах массовой информации, то и сегодня отнюдь не спешат менять соотношения маркетинговых расходов. Неважно, что достигаемый при этом результат стал далеко не столь впечатляющим в мире, где добиться высокой осведомленности о торговой марке посредством традиционных каналов стало намного сложнее.

Отчасти проблема заключается еще и в том, что многие организации имеют опыт работы лишь в четырех областях маркетинга: *исследовании рынка, рекламе, стимулировании сбыта и продажах через торговых агентов*. Часто они не спешат совершенствовать собственные технические возможности, являющиеся залогом успеха в современном технологичном маркетинговом окружении. К этим возможностям относятся CRM – управление взаимоотношениями с клиентами, PRM – управление взаимоотношениями с партнерами, маркетинг баз данных и информационная проходка, интегрированные маркетинговые коммуникации и анализ рентабельности по товарам, сегментам, покупателям и каналам.

Между тем, перед лицом неуклонно снижающихся доходов исполнительные и финансовые директора начали, наконец, требовать отдачи от маркетинговых усилий, предпринимаемых компаниями. Они хотят видеть ощутимые результаты, выраженные не только в виде растущей осведомленности о торговой марке, но и в виде реальных денег в дебете бухгалтерского баланса. Впервые в истории на заседаниях советов директоров заговорили об окупаемости маркетинговых инвестиций. У руководителей, наконец, открылись глаза на то, что если адресатами рекламных роликов о кошачьей еде становятся, в основном, люди, не держащие дома кошек, а роликов, рекламирующих лосьон против угрей, – зрители, не страдающие угревой сыпью, то вся рекламная кампания – напрасная трата средств. Сегодня эти люди захотели узнать, можно ли предпринять что-либо для минимизации подобных напрасных расходов.

Мир не на шутку озаботился вопросом: «Куда целесообразнее вкладывать деньги, дабы избавиться от проблемы избыточных товарных запасов?» Вариантов ответа было несколько. Один из них – больше средств выделять на исследования и разработки, внедряя новейшие производственные линии, а не увеличивая количество старых. Другое решение – повышать качество производимой продукции, опираясь на информацию, получаемую от потребителя, и глубокое понимание его неудовлетворенных потребностей. Предлагалось и совершенствовать службу работы с покупателями, что сегодня считается делом не менее важным, чем продвижение самого продукта. Еще один выход – снизить расходы на рекламу и увеличить расходы на связи с общественностью, спонсорскую деятельность и маркетинг отдельных мероприятий, причем конечной целью опять же выступает неуклонный рост доходов от продаж.

И наконец, был предложен еще один ответ на поставленный вопрос. Именно этому варианту Джефф Забин и его соавтор Греш Бребах посвятили данную книгу. *Вкладывайте больше денег в то, чтобы лучше понять собственных покупателей и потенциальных клиентов, а затем продавайте им продукт – прицельно!* Забудьте о старом маркетинговом под-

ходе «Пан или пропал!». Глупо забрасывать всех во Вселенной однотипными рекламными посланиями.

В конце концов, не все покупатели одинаковы. Они имеют абсолютно разные демографические характеристики, несхожие потребности и предпочтения; ведут разный образ жизни; им присущи определенные особенности восприятия и поведения. Маркетологи уже не могут позволить себе обращаться с ними как с однородной группой. Напротив, очень важно знать подлинную прибыльность каждого из потребительских сегментов, и даже каждого отдельного покупателя, а также потенциальную их прибыльность на период всей жизни.

Маркетологи должны понимать индивидуальные желания и потребности потребителей и совершенно по-разному подходить к продаже продукта каждому отдельному покупателю. Надо признать, эти тезисы отнюдь не новы. Практически все прошлое десятилетие прогрессивные мыслители затрагивали те же проблемы в контексте маркетинга отношений с клиентами, маркетинга личных отношений и маркетинга баз данных.

Тем не менее, *Прицельный маркетинг* – первая книга, цель которой заключается в том, чтобы внести ясность и понимание в данный вопрос, а также придать ему четкую форму в рамках нового контекста – современных технологий и информационной аналитики. В своей предыдущей книге Джефф Забин продемонстрировал необыкновенное умение приспособливать общеизвестные истины к условиям современного бизнеса. В данной работе совместно с Бребахом они поступают точно так же. Например, разрушают границы противопоставления маркетинга отношений массовому маркетингу, творческого и интуитивного маркетинга – научному маркетингу баз данных. Они убеждают читателей в том, что истина не может быть белой или черной. Истина, скорее, нечто серое, и эти, казалось бы, противоположные маркетинговые стратегии могут быть с успехом совмещены во имя конкурентного преимущества компании.

Сегодня обещание прицельного маркетинга – *доставить правильное сообщение в правильное время посредством правильного канала правильному человеку* — стало более чем реальным благодаря последним технологическим достижениям и использованию научных подходов. Фактически, маркетинг *должен* максимально полно использовать весь потенциал как массового, так и нишевого подхода, и благодаря этому еще больше влиять на рыночную стоимость компании. При правильном подходе прицельный маркетинг может неизмеримо повысить продуктивность и прибыльность компании.

Я рекомендовал бы прочесть эту книгу – первую ласточку – каждому руководителю, стремящемуся глубже разобраться в тех тенденциях, которые я называю «новым маркетингом». Из нее вы узнаете, как развивается современный маркетинг.

А главное, вы узнаете о том, как используется прицельный маркетинг такими компаниями, как *Kraft Foods, Unilever, Tesco* (лидирующая сеть супермаркетов Великобритании), банком *Royal Bank of Canada, SBC Communications* и многими другими. Я уверен, что полученное обобщенное представление поможет вам в будущем профессионально сформулировать собственную маркетинговую программу.

Излагая в живой и интересной манере теоретические и практические аспекты маркетинговой деятельности, Забин и Бребах обращаются ко многим ключевым вопросам, с которыми сталкиваются современные компании.

- Как компания может собрать полезную информацию об отдельных клиентах?
- Как объединить данные разных баз, чтобы получить полное представление о клиентах?
- Как добыть данные, необходимые для глубокого понимания различных потребительских сегментов и динамики их изменений, а также отдельных клиентов?

- Как оценить объемы продаж и прибыли, полученной благодаря инвестициям в прицельный маркетинг?

Я считаю хорошей ту книгу, из которой мне удалось почерпнуть что-то новое и полезное, нечто большее, чем несколько замысловатых терминов и определений. Впрочем, в *Прицельном маркетинге* есть и это: *неразборчивое потребление, проектирование идеального потребителя, директор по маркетинговой экономике и давший согласие потребитель*. И если несколько набросанных мною страниц что-то значат для вас, знайте: я даю этой книге зеленый свет.

Филип Котлер,
профессор международного маркетинга школы
менеджмента Келлогга при Северо-Западном университете

Введение

Мы учим наших сотрудников обращаться с клиентами так, как они хотели бы, чтобы обращались с ними, окажись они по другую сторону прилавка», – читаем в каталоге *Consumers Guide*, изданном компанией *Sears, Roebuck and Company* еще в 1900 году. *Consumers Guide* стал прообразом тех самых каталогов, которые так прочно вошли в жизнь американских обывателей в XX веке. «Если вы окажете нам честь, став нашим клиентом, мы сделаем все возможное, чтобы вы остались довольны покупкой».

Знакомые слова, не так ли? В нашем быстроменяющемся мире, где так стремительно развиваются организации и пути сообщения, а новые технологии дают возможность максимально сократить издержки и использовать абсолютно новые коммуникационные каналы, представить которые в 1900 году едва ли было возможно, подобные заявления, обретая вторую жизнь, звучат несколько революционно.

Сегодня, конечно, добиться того, чтобы покупатели остались довольны своим приобретением – немалое достижение, не говоря уже о том, чтобы удержать постоянных клиентов. Возьмем ту же *Sears*, постоянно преследуемую проблемами вялости потребителей, падения объемов продаж и снижения прибыли. Пытаясь бороться с низкой продуктивностью, компания, занимающая третье место на розничном рынке США, ежегодно тратит около миллиарда долларов на рекламные акции, пытаясь через средства массовой информации донести до аудитории совершенно безликое маркетинговое послание. Последний девиз компании звучит так: «*Sears. Хорошая жизнь. Великолепная цена*». О чем еще говорить?

Совершенно очевидно, что *Sears* движется по накатанной колее, продолжая тратить огромные деньги на рекламу в средствах массовой информации и отчаянно стремясь добиться результатов – увы, мизерных. Сегодня ни одна компания не может позволить себе подобного. К сожалению, для *Sears*, не сумевшей занять четкой рыночной ниши, маркетинг в СМИ остается, пожалуй, единственным выходом.

Чего не скажешь о компаниях, чьи маркетинговые послания сформулированы более точно, а целевая аудитория тщательно определена. Используемый ими принципиально новый набор маркетинговых инструментов и возможностей, в комплексе запускающих в действие бизнес-процесс, называемый сегодня *прицельным маркетингом*, позволяет повысить эффективность маркетинговых усилий, стимулировать рост стоимости акций, и в целом радикально изменить приемы, применяемые руководителями компаний для управления маркетинговой деятельностью. Однако не будем забегать вперед.

Как мы живем и что покупаем сегодня

В предисловии к книге мы хотим акцентировать внимание на переменах, происходящих сегодня на потребительском рынке, чтобы объяснить возрастающий интерес к феномену прицельного маркетинга со стороны руководителей компаний. Само понятие *прицельного маркетинга* можно трактовать как высокотехнический процесс сбора и управления данными о потребителе, формирования на основе анализа этих данных стратегического понимания потребностей и желаний покупателей и использования этой информации с целью более эффективного и прибыльного взаимодействия с ними. Неоспоримый факт: мы живем в беспрецедентную эпоху так называемого «дефицита потребителей». Значительную роль в этом сыграло развитие информационных технологий, сопровождающееся новыми бизнес-процессами, используемыми компаниями в сфере закупок, производства и продаж.

В частности, совершенствование технологических процессов обусловило поразительное повышение эффективности использования труда и сырья, а это, в свою очередь, привело к тому, что на большинстве рынков предложение превысило спрос. Практически в каждой сфере наблюдается перепроизводство товаров, которые подолгу залеживаются на отгрузочных платформах, пылятся на складах или бессмысленно простаивают в торговых залах. Словом, *хороших потребителей катастрофически не хватает*.

В итоге большинство компаний пришло к тому, что главная их задача – увеличение количества клиентов. Это касается даже рынка высоких технологий, который всегда отличался необычайно быстрым ростом. Возьмем, к примеру, компьютерную промышленность. В 2002 году газета *New York Times* сообщила, что впервые за 27 лет своего существования компьютерная индустрия оказалась в очень затруднительном положении. Производители были вынуждены использовать всяческие ухищрения, чтобы убедить 500 миллионов владельцев персональных компьютеров в необходимости сменить устаревшие модели на новые. Таким образом, начало нового столетия ознаменовалось сбоем циклов обновления, кризисом перепроизводства и переполненными складами (или перегруженными каналами, если говорить о телекоммуникационной сфере).

Ситуация еще усугубляется тем, что лояльность к бренду сегодня как никогда мимолетна, а ее завоевание стало задачей весьма дорогостоящей. Как может компания рассчитывать на лояльность потребителя к ее бренду, когда перед ним такой огромный выбор? Возьмем, к примеру, сферу производства безалкогольных напитков. Только в 2002 году было выпущено почти 11 тысяч новых наименований этой продукции. «Не нужно быть семи пядей во лбу, чтобы понимать, что в таких условиях акции не могут не падать», – утверждает Билл Бин, директор департамента по работе с каналами распределения и потребителями компании *PepsiCo*, которая, в свою очередь, представила на рынке в 2002 году около сотни новых наименований напитков [1].

Сегодня большинство потребителей легко изменяют собственным привязанностям к той или иной марке, выбирая каждый раз ту, которая имеет, на их взгляд, наиболее адекватное соотношение ценности и цены. При этом их выбор не зависит от прежних особенностей собственного покупательского поведения или поведения их родителей. Популярный когда-то лозунг «*Став нашим покупателем, останься им навсегда*» имеет мало общего с сегодняшней реальностью. Сегодня то, что человек вырос на товарах той или иной марки, отнюдь не значит, что это непременно сформирует у него устойчивую привязанность к ней, не говоря уже о финансовой стороне вопроса. Положительного отзыва друга о каком-нибудь товаре или услуге конкурентной торговой марки, соблазнительного рекламного трюка или банального стремления к неизведанному вполне достаточно, чтобы потребитель отступился от давно сформировавшихся с любой компанией или брендом отношений.

Можно с уверенностью утверждать, что мир вступил в новую фазу так называемого *неразборчивого потребления*. «Почему бы мне не купить сегодня продукт одной марки, а завтра – другой?» – пожимает плечами обыватель. Но если такому потребителю вполне подходит общество, где он самостоятельно устанавливает правила игры, то компании, ценящие постоянных клиентов, а не случайных гастролеров, отнюдь не считают такой мир гостеприимным.

Несмотря на огромное количество появившихся в последнее время книг и статей, посвященных обсуждаемой нами теме, феномен лояльности потребителя к бренду объясним довольно легко. Он порождается верой потребителя в сравнительное превосходство товара либо услуги, подтвержденное их постоянным использованием на протяжении долгого времени и оправданием ожиданий, связанных с постоянством производителя. Кто-то считает, что лояльность к торговой марке часто сопутствует удовлетворенности ею. Иногда же лояльность потребителя объясняется элементарной нелюбовью к переменам и желанием иметь дело с уже знакомыми вещами.

Когда-то не было ничего проще, чем завоевать лояльность покупателя: кто-то предпочитал марку Ford, кто-то обожал Crest, Skippy или Tide. Преданность торговой марке была чем-то сродни политическим убеждениям. Пока товары определенной марки оправдывали себя в употреблении и массированно рекламировались, их продолжали покупать. Считалось, что под ведущей торговой маркой не может продаваться плохой товар. Сегодня же потребитель постоянно задает выбранному им когда-то производителю один и тот же вопрос: «А что вы сделали для меня за последнее время?» И все чаще и чаще он приходит к простому, но, увы, неутешительному выводу: «Маловато».

Так почему же в современном обществе производители вынуждены тратить столько усилий для завоевания нашего с вами расположения? Потому что мы стали более требовательными? Менее преданными? Более открытыми навстречу переменам? Какой бы ни была причина, факт продолжающегося снижения лояльности потребителей к торговым маркам налицо. Доказательством тому служит пример компании *Kraft Foods* – крупнейшего производителя продуктов питания и напитков в Северной Америке, товарами которой пользуются 99 % потребителей. *Kraft* считает лояльным потребителем того, кто приобрел более 70 % одного вида продукции конкретной марки за последние три года. Около тридцати лет назад число клиентов компании, соответствующих этому определению, достигало 40 %. Сегодня это всего лишь каких-то 15 %.

Удивительно, что *Kraft* не особо страдает от подобного спада благодаря внушительному перечню хитов в разных товарных группах. Перечислим лишь некоторые из них: макароны марки *Kraft macaroni & cheese* – доля на рынке 82 %, сыр *Philadelphia cream cheese* – 67 % рынка, печенье *Ritz crackers* – 51 % рынка. «Так в чем же проблема?» – спросите вы. Ни в чем, если не учитывать тот факт, что лидирующая позиция на рынке дается компании невероятно высокой ценой: ежегодно *Kraft* расходует более 850 миллионов долларов на проведение рекламных кампаний и прочие формы продвижения товаров. А для производителя ее масштаба это существенные затраты.

Причина, по которой компания *Kraft Foods* вкладывает львиную долю прибыли – около 42 центов с каждого заработанного доллара! – в рекламу и продвижение, проста. Компании необходимо постоянно привлекать как можно больше покупателей, убеждая их в том, что продукция, продаваемая под ее торговыми марками, стоит того, чтобы за нее заплатили на 25 центов, а то и на целый доллар больше, чем за лежащие на той же полке товары других марок. Но неужели потребитель все еще не убедился в этом? В конце концов, большинство наиболее известных торговых марок компании *Kraft* господствуют на рынке на протяжении многих лет. Тогда какой смысл постоянно напоминать покупателям об их предпочтениях, отдаваемых той или иной торговой марке? Неужели сразу все потребители страдают

приступами амнезии, как та маленькая смешная рыбка из мультфильма «В поисках Немо»? Ответ уже прозвучал: количество приверженцев продукции компании *Kraft Foods* сокращается. Основной доход компании приносят потребители, восприимчивые к используемым ею инструментам продвижения. Если это кого-то утешит, то *Kraft* – не единственный пример! К сожалению, большинству производителей остается лишь горько вздыхать, наблюдая, как редеют на глазах ряды когда-то преданных потребителей.

Назревание классовой революции, или «атака клонов»

Снижение лояльности потребителей к торговым маркам объясняется отчасти все большим насыщением рынка непатентованной продукцией. Отдавая дань уважения знаменитым «Звездным войнам», назовем это нашествие эдакой *атакой клонов*.

Сегодня в большинстве аптек покупатели неизменно сталкиваются со ставшим уже привычным рекламным объявлением: «Приобретая непатентованные препараты, вы получаете такое же высокое качество за меньшую цену». Этот слоган сегодня применим к товару фактически любой категории из присутствующих в магазине. Товары менее известных торговых марок – с незнакомыми этикетками и без единого цента, потраченного на рекламу, по качеству порой ничуть не уступающие своим именитым двойникам, – все больше привлекают внимание потребителей и часто вполне заслуженно.

Особенно настораживают бренд-менеджеров стремительные темпы развития частных торговых марок, таких, например, как Our Compliments, Kirkland, Safeway Select, Sam's Choice и President's Choice. Действительно, частные торговые марки уже успели приобрести необыкновенную популярность на рынке: за два года (с 2001 по 2003) объемы их продаж увеличились более чем в четыре раза. Принадлежащая сети *Wal-Mart* торговая марка корма для собак *Ol Roy dog chow* сегодня продается лучше знаменитой *Purina*. В сети *Target* более половины товаров продается под торговой маркой супермаркета. В 2003 году супермаркет *Rite Aid* выпустил более 250 товаров под собственной маркой. Подобная тенденция отразилась даже в недавно принятом решении компании *Barnes & Noble* выпустить под собственной маркой серию дешевых книг, которая к 2008 году обещает приносить до 12 % общего годового дохода компании. В 2003 году журнал *Fortune* сообщил, что каждый пятый продукт, купленный в американских магазинах, был продан под маркой самого магазина. В Европе же это соотношение достигает *двух* из пяти [2]. Для розничных операторов рынка это означает увеличение прибыли примерно на 10 %. Однако для большинства производителей это, прежде всего, сокращение количества торговых марок в их арсенале и концентрация основных затрат лишь на тех из них, которые уже завоевали значительные доли рынка.

Сегодня практически для любой из ведущих торговых марок, существующих на рынке, вы найдете двойника, по запаху, вкусу, внешнему виду и на ощупь абсолютно идентичного им или имеющего такие же основные характеристики. И это неоспоримый факт, пусть даже некоторые компании отказываются его признавать. Взять хотя бы печенье *Oreos*. «Конечно, печенье можно приготовить и без гидрогенизированных жиров, но этим вы уничтожите его уникальный вкус и консистенцию – а ведь именно их вы продаете, и именно их ждут от вас покупатели», – так пропагандирует использование гидрогенизированных жиров в рецептуре своего печенья компания *Kraft Foods*, стремясь сделать его лакомством номер один в мире. Но любой участник закрытой дегустации подтвердит, что «уникальные вкус и консистенция печенья *Oreos*» отнюдь не уникальны. На самом деле, аналогичные вкусовые качества, равно как и консистенцию, имитируют еще пара-тройка двойников *Oreos*. Что же отличает конкурирующие марки? Элементарно: название – *Oreos*!

И все же многие потребители по разным причинам готовы переплатить пару долларов за упаковку *Oreos*. Кто-то же, наоборот, и не подумает покупать *Oreos*, если можно купить *McSoy*. Но, как сказал известный комик Джерри Сейнфилд: «Кто эти люди?»

Гораздо важнее то, как такая компания, как *Kraft*, распределяет маркетинговые ресурсы, стремясь во что бы то ни стало обогнать себе подобных. *Kraft* испокон веков тратила немало денег в попытках переманить на свою сторону *всех* нынешних и потенциальных любителей печенья, при этом прекрасно осознавая, что для многих из них ее маркетинго-

вое послание станет пустым звуком. Ведь многие из адресатов вообще никогда не покупают печенье.

Доказано, что некоторые наиболее раскрученные торговые марки обречены удерживать свои рыночные позиции вечно благодаря одному лишь названию. Так не утратит своей ценности торговая марка *Coca-Cola*, которая всегда будет оцениваться инвесторами в миллионы долларов. Ценность бренда объясняет то, как компании *Coca-Cola*, более столетия неизменно остающейся самой известной торговой маркой в мире, удастся обеспечить свое повсеместное присутствие на рынке, выделяя на рекламу всего 16 центов с каждого заработанного доллара. Интересно, что наблюдающимся в последнее время ростом компания обязана продаже негазированных напитков, в том числе и воды в бутылках.

Так называемое «ожидаемое качество» торговой марки помогает понять, почему многие люди охотно переплачивают за чашку кофе *Starbucks* и рожок мороженого *Ben & Jerry*. Именно ожидание – в сочетании с «фактором доверия» – объясняет, почему многие из нас никогда не станут покупать дешевый обычный аспирин вместо дорогого, раскрученного фирмой *Bayer*, несмотря на то, что нам прекрасно известно – они идентичны. И поскольку деньги – ничто, когда речь идет о престиже, мы и дальше будем покупать драгоценности от *Tiffany*, шоколад от *Godiva* и выкладывать солидные суммы за «последний писк моды» – одежду и аксессуары знаменитых дизайнеров, обогащая и без того небедную индустрию моды.

Конечно, потребители никогда полностью не откажутся от раскрученных брендов. Иначе говоря, торговая марка не умерла, она всего лишь... отдыхает. Так ли это? Бесспорно одно: страх перед угасанием торговых марок грозовой тучей навис над рекламной индустрией, и небеспричинно. Вспомним 2 апреля 1993 года – день, по праву считающийся переломным моментом в истории. Именно в этот день компания *Philip Morris* впервые снизила цену на сигареты *Marlboro* – марку премиум-класса, пользовавшуюся огромной популярностью у американцев уже более сорока лет, – чтобы иметь возможность конкурировать с горсткой безымянных производителей, которые все прочнее укреплялись на рынке. В тот же день банкиры с Уолл-стрит мгновенно отреагировали на происходящее снижением курса акций *Philip Morris*, а заодно и многих других компаний, лидирующих на рынке потребительских товаров. В «черном списке» оказались *Quaker Oats*, *Heinz* и *Procter & Gamble*, основные активы которых обеспечивали, главным образом, раскрученные названия торговых марок, прочно вошедшие в дома потребителей. Рыночные эксперты предрекали скорое угасание торговой марки как маркетингового инструмента, поскольку ее популярность, по их твердому убеждению, искусственно поддерживалась благодаря бесконечным тщательно продуманным схемам создания имиджа и его воплощения в многомиллионных рекламных кампаниях. Они были уверены, что рынок в корне изменился и уже никогда не станет прежним.

Они, конечно, ошибались, но лишь отчасти. Действительно, курсы акций выровнялись, и эксперты отступились от своих заявлений. Но полученный тогда урок того, что приверженность потребителя – вещь ненадежная и требующая осторожного обращения, остался в памяти надолго. 11 июля 2003 года компания *Moody's Investors Service* заявила о том, что производители нераскрученных дешевых сигарет лишают главных операторов рынка возможности поднимать цены и удерживать стабильный уровень наценки. Среди основных пострадавших была названа компания *Philip Morris* и ее бренд *Marlboro*.

Итак, тенденция ясна. Чем больше вариантов предлагает покупателю рынок, тем ниже степень рыночной дифференциации и тем менее выраженными становятся преимущества определенного продукта. Следовательно, лояльность к торговым маркам постепенно снижается. Непостоянство покупательского поведения не оставляет компаниям ничего другого, как увеличивать расходы на привлечение клиентов. А это означает еще большее количе-

ство телевизионных роликов, радиорекламы, объявлений в прессе, презентаций в магазинах, спонсорских акций, рекламных щитов, листовок и напрасных расходов.

Кроме перечисленного выше, компании могут использовать грамотно спланированное привлечение целевых сегментов рынка для ускорения роста и увеличения прибыльности продвигаемых торговых марок, чем многие из них и начинают сейчас заниматься, прилагая максимум усилий и используя все доступные ресурсы. Именно для этого были созданы специальные программы создания бренда, адаптирующие самые эффективные и рациональные способы продвижения продукта *правильным* покупателям – тем, которые изначально предрасположены к покупке конкретных товаров или услуг. Это они приносят основную прибыль производителю, покрывая расходы на продвижение продукта *неправильным* покупателям – тем, которые никогда и ни при каких обстоятельствах не купят ваших товаров, сколько бы ни мелькали у них перед глазами ваши самые изощренные маркетинговые послания. Фактически, в этом и заключается разница между понятиями «работать упорно» и «работать умно» – именно этому мы и посвятили нашу книгу.

Борьба за выживание

Увеличение количества рыночных альтернатив – лишь одна из причин беспокойства ведущих производителей. Кроме этого, существуют и другие факторы, в комплексе оказывающие необратимое влияние на изменение потребительского поведения.

Один из них – наступление эры Интернета, позволившей отслеживать и сравнивать цены конкурентов. Прозрачность цен ведет к усилению ценовой конкуренции, поскольку поставщики вынуждены постоянно противостоять друг другу в условиях неустойчивости цен. Индустрия страхования – прекрасный пример тому, как этот феномен проявляется на практике и насколько разрушительным он может быть. Проанализировав данные об индивидуальных страховых полисах, исследователи обнаружили, что увеличение количества лиц, использующих Интернет для сравнения цен, снижает страховые тарифы примерно на 5 % [3].

Еще один фактор, преобразивший современного потребителя, – масштабное перемещение основных маршрутов движения покупателей из дорогих универмагов, устанавливающих ощутимо высокую наценку на товары за счет таких факторов, как приятная обстановка и шикарные витрины, в необремененные особыми излишествами сети дисконтных супермаркетов – *Wal-Mart*, *Target*, *Costco* и пр. К примеру, сеть *Costco*, удерживающая собственные накладные издержки на таком низком уровне, что наценка на ее товары никогда не превышала 14 %, сумела удвоить продажи в период с 1998 по 2003 год, увеличив их объем до 40 млрд. долл. В то же время универмаги сети *Federated Department Stores*, как и многие другие операторы розницы, торгующие товарами высшего класса, сообщали об ошутимом падении прибыли за аналогичный период. Ослабленная экономика – лишь одна из причин, обуславливающих такое положение вещей. Чем больше потребителей будут проникаться проблемой экономии, тем больше будут пустеть дорогие американские магазины, если, конечно, не отыщут возможностей реанимировать бизнес и вернуть былую популярность. С этой целью американские универмаги тратят сегодня миллиарды долларов на всевозможные новшества, стремясь создать у покупателей ощущение «неповторимо приятного шоппинга», которое взяло бы верх над желанием сэкономить в дисконтном супермаркете. Только сеть *Federated Department Stores* израсходовала 300 млн. долл., чтобы обновить утратившую былой блеск и постаревшую сеть универмагов *Macy*.

Спасут ли дорогостоящие нововведения универмаги от вымирания или превратят их в роскошные и бесполезные музеи? Сегодня, когда привлечь нового покупателя как никогда сложно, а постоянный покупатель изменчив и пуглив, многие компании пытаются сделать все возможное, чтобы, выражаясь словами из уже упомянутого каталога *Consumers Guide*, изданного компанией *Sears, Roebuck and Company* в 1900 году, «вы остались довольны».

Самый верный способ продать как можно больше – поступать так, как со времен изобретения черного маркера поступали менеджеры по продажам: перечеркивали старую цену на ценнике и писали новую – сниженную. Снижение цены как ничто другое заставляет кассовый аппарат позвякивать вновь и вновь – особенно сейчас, когда потребитель весьма чувствителен к ценам. Исследователи рынка могут до посинения упражняться в проведении всевозможных анализов и измерений. Маркетинговые отделы могут изобретать все новые и новые варианты дополнительных услуг и бесконечно оценивать экономический эффект от предлагаемых покупателям неценовых привилегий. Но, в конце концов, при прочих равных переменных именно цена выступает определяющим фактором в принятии решения о покупке большинством потребителей.

Естественно, усиление ценовой конкуренции приводит к снижению цен. Именно здесь важно быть особенно осторожным, чтобы не попасть впросак и окончательно не лишиться

прибыли. Несмотря на то, что традиционные рыночные стратегии настоятельно рекомендуют производителю делать все возможное, чтобы удержать собственную долю на рынке, в условиях сегодняшней реальности подобные рекомендации вполне могут быть поставлены под сомнение, поскольку компании порой слишком дорого обходится поворот на путь снижения цен. Сбыт ради сбыта может иметь необратимые последствия, если прибыль как таковая будет отсутствовать. Как образно выразился недавно один из журналистов: «За последние пять лет мы неоднократно были свидетелями тому, как известные и солидные торговые марки задыхались под бременем собственного веса подобно обессиленным китам, выброшенным на берег пляжа Ежедневно Низких Цен» [4].

Ценовая конкуренция способствует развитию маркетинговой креативности. Сегодня компании готовы предложить клиентам множество необычных возможностей сэкономить, и даже *выиграть* деньги (или другие ценные призы), учитывая массу новейших способов продвижения. Так, популярным маркетинговым инструментом стали великолепно разработанные и оформленные своеобразные интерактивные тотализаторы. «Зарегистрируйтесь на Huggies.com, и у вас появится шанс выиграть годовой запас пеленок и памперсов». «Зарегистрируйтесь на Kohls.com, и вы сможете бесплатно получить товар на сумму 1000 долларов». «Зарегистрируйтесь на SpikeTV.com и отправьтесь в путешествие вашей мечты».

Однако это вовсе не означает, что старые добрые рекламные купоны канули в небытие. Напротив: вырезание купонов из газет, когда-то считавшееся прерогативой преимущественно рабочих семей, для которых подобное занятие означало лишний кусок хлеба к семейному столу, в наши дни превратилось в Америке в модный бизнес. *Страсть к купонам* охватила сегодня практически все слои населения США. Даже наиболее обеспеченные граждане с гордостью хвастаются тем, как удачно сэкономили, воспользовавшись приглашением на очередную распродажу. В 1965 году вырезанием купонов увлекалась добрая половина американцев. Сегодня это число приближается к 90 % населения. Особенно интенсивное предложение купонов, скидок и интерактивных тотализаторов розницей наблюдалось в период праздников в 2002 году. Как мы сможем убедиться, прочитав главу 2, увлечение вышеупомянутыми купонами, скидками и тотализаторами – наряду с лояльностью к конкретному производителю – представляет для компаний великолепные возможности в контексте прицельного маркетинга, принимая во внимание острую потребность в сборе информации о каждом отдельно взятом потребителе.

Дисконтные предложения компаний покупателям дорогостоящих товаров обычно представляют собой так называемые поощрительные программы, позволяющие варьировать сроки оплаты на беспроцентных условиях. Выдающийся пример крупнейших в истории расходов, выделяемых на подобные программы, – рекламная кампания тройки лидирующих автопроизводителей, начавшаяся в конце 2001 года. Тогда это позволило увеличить совокупный объем продаж компаний за четвертый квартал на более чем миллион авто. Автомобильные компании, начиная с *General Motors*, планировали использовать подобную практику в течение ограниченного периода времени, а затем применять ее лишь по отношению к нескольким менее популярным моделям в качестве верного способа избавить дилеров от быстро обесценивающихся товарных запасов. Вместо этого оказалось, что производители авто, наоборот, продолжают расширять и продлевать предложения, стимулирующие клиентов. Время от времени они даже подслащивали их благородной раздачей скидок и отсрочкой платежа на шесть месяцев. Так продолжалось более двух лет, поскольку ожидаемого роста экономики не произошло, а потребительский спрос оставался все таким же неустойчивым. К августу 2003 года стоимость стандартного пакета поощрительной программы обходилась компании в среднем в 2630 долл., а финансирование таких маркетинговых программ стало постоянным.

Не только автомобильные компании, но и дилеры по продаже электрооборудования, производители мебели и многие другие фирмы, страдающие от падения спроса и не видящие другой возможности вырваться из тисков продолжающегося спада, следовали этому примеру, один за другим выставляя в своих витринах плакаты с надписями: «Никаких наличных» и «Покупай сейчас – плати потом». Очень скоро практика, казавшаяся слишком заманчивой, чтобы быть правдой, проникла во все деловые сферы. Гибкие условия оплаты стали обычным явлением при приобретении любого товара или услуги, начиная от предметов одежды и мебели и заканчивая ремонтом квартиры и путевками на отдых. «Хотите провести незабываемую неделю в Греции, но боитесь расстаться со всем содержимым кошелька? Нет проблем. Закажите путевку в *Sears Travel*. Вам не придется раскошеляться до самого вылета. К тому же оплачивать путевку вы можете целый год – двенадцатью равными платежами. И никаких процентов! При этом вы автоматически станете владельцем карты *Sears Club Points*, которая позволит вам накапливать баллы и тратить их на оплату багажа, покупку купальных костюмов и очков от лучших дизайнеров!»

Великолепно для потребителя, но печально для продавца. Любая фабула, кульминацией которой выступает предложение компанией беспроцентной поэтапной оплаты, подобна драме почти шекспировского накала. Выражаясь словами принца Датского, компании сегодня весьма ограничены в выборе действий: «покоряться пращам и стрелам яростной судьбы» – иначе говоря, бездействовать, что может негативно отразиться на биржевой стоимости акций, «иль, ополчась на море смут, сразить их противоборством». Для автопроизводителей бороться означало поднять ссудный процент до 5 для покрытия сотен тысяч беспроцентных ссуд, уже предоставленных клиентам. По некоторым оценкам, подобного рода стимулирование существенно ударило по итоговой прибыли: на каждые 20 тыс. долл., вырученных от продажи автомобилей, убыток составлял 2600 долл. Неудивительно поэтому, что входящая в состав концерна *DaimlerChrysler* компания *Chrysler Group* объявила о том, что на каждом автомобиле, проданном в 2002 году, она заработала в среднем всего лишь 226 долл., а компания *Ford Motor Company* фактически *потеряла* в среднем 114 долл. на каждом автомобиле, проданном за аналогичный период.

Не говоря уже о том, что такое благородство может быть слишком дорогим, чтобы длиться бесконечно. Рано или поздно, как было сказано выше, компаниям придется сойти со скользкой тропы ценовых уступок. А это означает, что, помимо необходимости восстановления в глазах покупателя положительного «опыта предыдущих покупок», компании придется уделить максимум внимания обслуживанию и удовлетворению клиента как основному конкурентному преимуществу, позволяющему выделиться на рынке. Ведь, согласитесь, компании могут позволить себе уделять несколько меньше внимания клиентам, когда те выстраиваются в очередь перед ее дверьми, размахивая туго набитыми кошельками. Совершенно противоположная ситуация складывается, когда рынок насыщен, и рост его практически приостанавливается.

Сеть пятизвездочных отелей, подобная *Ritz-Carlton*, немало средств тратит на то, чтобы добиться тесного душевного контакта с клиентами и заботиться о них на самом современном уровне. «Мы завоевываем лояльность клиентов благодаря индивидуальному подходу к их опыту общения с нами», – отмечает Дэн Коллинз, старший руководитель по маркетингу компании [5]. Этого у *Ritz-Carlton* не отнять. Но такая концепция может быть менее знакома многим компаниям, пробивающим себе дорогу на все более насыщенном рынке, изобилующем предложениями и присуждающем победу тому, кто предложит самую низкую цену. Однако именно качество обслуживания клиентов может в итоге стать решающим фактором успеха.

Обратимся к рынку мобильных телефонов. Как может поставщик услуг выделиться на фоне конкурентов, если каждый из них предлагает, по сути, идентичный набор сервисных

планов и идентичный пакет характеристик по идентичной цене, владея при этом идентичным оборудованием, сетевой инфраструктурой и функциональностью? Предлагать больше встроенных игр, мелодий и заставок? Привлекать к рекламе звезд шоу-бизнеса и спортсменов? Опять же, упор на обслуживание клиентов – наряду с постоянными инновациями – может стать лучшим решением проблемы насыщенности рынка и снижения цен. Этот принцип взяла на вооружение компания *U.S. Cellular*, слоган которой гласит: *«Безукоризненное обслуживание клиентов – не выборочно, а постоянно»*.

При том что привлечь клиента невероятно сложно, а его уход к конкуренту – серьезнейшая проблема, компании должны удовлетворять или превосходить ожидания покупателей постоянно – опять же, не только улучшая качество товаров, но и повышая качество обслуживания. Как минимум, это означает праздновать Месячник Потребителя круглый год. Это предполагает и поиск новых решений через привлечение к сотрудничеству партнеров. Двигаясь в сторону партнерства – включая привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем, позволяющее поручить выполнение второстепенных функций третьим сторонам, – компании вовлекаются в более крупную игру, в которой участвует намного больше игроков. Однако, вопреки реальности, многие компании продолжают придерживаться стратегии обслуживания вразнос: «Мое дело доставить товар от моей двери к твоей, а дальше – дело твое». Как вы убедитесь, прочитав главу 4, с точки зрения прицельного маркетинга, этот подход приводит к совсем не таким результатам, как хотелось бы.

Для чего написана эта книга и о чем она

В 1900 году, когда вышел в свет тот самый каталог *Consumers Guide*, среднестатистический житель США мог неделями не видеть рекламы. В тот год маркетологи израсходовали на рекламу и прочие формы маркетингового продвижения бюджет, который в переводе на сегодняшний день составил бы 450 млн. долл. – ровно половину того, что теперь выделяет ежегодно на эти цели одна лишь *Sears, Roebuck and Company*. Сегодня же любой из нас сталкивается с тысячами рекламных обращений ежедневно. В 2002 году маркетологи потратили на рекламу и продвижение товаров и услуг почти 234 млрд. долл., при этом большую их часть – на финансирование тех же маркетинговых инструментов, которые использовались 100 лет назад.

Были ли потрачены эти деньги разумно? Как мы уже убедились, *нет*. Фактически, чрезмерные напрасные траты и неэффективность стали вполне привычными побочными продуктами современной маркетинговой тактики. Не так давно проведенный опрос показал, что сотни сотрудников специализированных агентств и бренд-менеджеров едины во мнении, что процесс маркетингового планирования в корне нарушен и должен быть полностью пересмотрен [6]. Конечно, важно учитывать, что экономика только сейчас, похоже, начала медленно избавляться от последствий кризиса конца 1990-х годов. Экономический спад особенно ударил по маркетинговым организациям. Он поставил под сомнение маркетинговые программы, заставив руководителей по маркетингу искать новые возможности зарабатывать в этом бизнесе, более тесно связывая будущие расходы с ожидаемыми объемами реализации и извлекая максимальную выгоду из доступных технологий и имеющихся данных. Никогда от маркетинговых инвестиций не требовали реальной и очевидной прибыльности так настоятельно, как в первые несколько лет нового тысячелетия.

В то же время все больше маркетологов приходят к пониманию того, что чрезмерный акцент на рекламе в средствах массовой информации при проведении рекламной кампании – это пережитки прошлого. Этот подход не принимает во внимание абсолютно нового набора возможностей, ставших доступными благодаря новейшим достижениям в области сетевых технологий и разумного использования данных о потребителях для улучшения эффективности маркетинговой работы. Эта книга исследует некоторые из возможностей использования научного метода в процессе привлечения перспективных потенциальных клиентов с помощью соответствующих маркетинговых посланий – частично на примере того, как уже используют на практике приемы прицельного маркетинга некоторые из ведущих и наиболее новаторских компаний.

Кроме того, книга обращается ко многим наиболее волнующим вопросам, стоящим перед современными маркетологами, а также некоторым ключевым тенденциям, меняющим саму роль маркетинга в обществе. Среди них: отмирание местного и расцвет глобального маркетинга; отмирание неконтролируемых маркетинговых расходов и расцвет окупаемых маркетинговых инвестиций; отмирание маркетинга предположений и расцвет научного маркетинга; отмирание бренд-менеджмента и расцвет менеджмента отношений; отмирание технологий, поддерживающих маркетинг, и расцвет технологий, обеспечивающих новые маркетинговые возможности; и, наконец, вымирание массового маркетинга и расцвет гибридной модели массового маркетинга и прицельного маркетинга.

Мы также хотели бы отметить, о чем *не* будет идти речь в этой книге. В первую очередь, эта книга не готовый план действий. Мы сознательно не стали углубляться в дебри технических основ и особенности их реализации на практике. И, несмотря на то что мы поем дифирамбы анализу баз данных, мы старались не слишком сосредотачиваться на статистических подробностях. Причина проста. Эта книга написана для водителей, а не для

механиков. Водитель должен знать, как будет работать автомобиль в разных дорожных условиях. Он должен знать, что считается хорошим ускорением, надежным управлением и положительным опытом вождения. Он должен уметь задавать правильные вопросы механику и уметь предоставить информацию, способствующую улучшению эксплуатационных качеств автомобиля. Но водитель ни в коем случае не обязан пачкать руки, копаясь под капотом, если, конечно, он, как Билл Гейтс, просто не может удержаться от этого.

Идеи, изложенные в этой книге, собраны в шесть глав в следующем порядке:

В главе 1 мы расскажем об истоках прицельного маркетинга как идеи, время которой, наконец, наступило. Мы проследим за развитием сегментации рынка и предложим вам концепцию, называемую *проектирование идеального потребителя*, чтобы описать следующую стадию рыночного сегментирования. Мы проанализируем ограниченность массового маркетинга. В то же время мы покажем, что прицельный маркетинг и массовый маркетинг взаимно дополняют друг друга и для максимальной эффективности должны использоваться параллельно. Мы поговорим о «прогнозируемой неустойчивости» с точки зрения потребления брендовых товаров и о том, как прицельный маркетинг может помочь маркетологам приспособиться к тому факту, что сравнительно немногие из клиентов закрывают глаза на разницу в ценах. И наконец, мы поговорим о силе ситуационного маркетинга.

В главе 2 мы проанализируем, насколько сильное давление испытывают современные компании с точки зрения ограниченности выделяемых целевых ресурсов и подотчетности маркетинговых структур, а также поговорим о бизнес-процессах, стимулирующих укрепление прибыльных отношений с клиентами. Мы подойдем к этим процессам, вернувшись в классическую исходную точку – к циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act – «планируйте – делайте – проверяйте – воздействуйте»), уходящему корнями в эпоху Ренессанса. Применительно к маркетингу, этот цикл представляет собой организацию процесса, в котором стратегия, технология и реализация выступают вместе при исходном условии – компания должна относиться к каждому клиенту как к части процесса обучения. Мы поговорим о том, как некоторые ведущие компании уже используют принципы прицельного маркетинга, особенно в контексте перехода к практике интерактивных рекламных кампаний.

В главе 3 мы объясним, почему интеграция данных о клиентах является предварительным условием составления достоверных прогнозов, которые, в свою очередь, выступают неизменным условием прицельного маркетинга. Мы продемонстрируем, как могут быть использованы аналитические данные для прогнозирования будущих потребительских предпочтений, подбора соответствующих потребностям и желаниям покупателей предложений и создания посланий, которые, скорее всего, вызовут положительную реакцию. Мы покажем, как аналитика может стать основой для длительных взаимоотношений с клиентами, сулящих высокую прибыль в будущем. В общих чертах мы обрисовываем программные приложения, включающие все доступные технологии, способные помочь компаниям лучше понять собственных клиентов, более эффективно выходить на рынок с маркетинговыми посланиями и строить более прибыльные отношения.

«Чтобы быть оригинальным, – писал Пол Арден, долгое время считавшийся главной творческой силой в рекламной индустрии, – черпайте вдохновение из неожиданных источников». В главе 4 мы займемся именно этим, адаптируя гипотезу времен богини Геи как направляющую метафору для исследования взаимосвязей между различными компонентами, составляющими окружение компании. С популяризацией практики привлечения внешних ресурсов для решения проблем компании эти взаимосвязи приобретают прямую зависимость с созданием и укреплением прибыльных отношений с клиентами. Фактически для многих компаний прицельный маркетинг означает доступ к морю ресурсов и возмож-

ностей, недоступных прежде в стенах самой компании, но с готовностью предоставляемых партнерами.

В главе 5 мы серьезно поговорим о вопросах конфиденциальности информации, которые в последнее время стали предметом жаростных споров. Поскольку прицельный маркетинг непосредственно связан со сбором, хранением, использованием и анализом данных о потребителях, мы утверждаем, что разумный прогрессивный подход к вопросам приватности информации крайне необходим. Фактически в основе самого принципа прицельного маркетинга лежит эффективный порядок работы с конфиденциальной информацией, оберегающий клиентов от злоупотреблений данными о них. Этот вопрос не стоял перед Ричардом Сирсом, когда в начале прошлого века он продавал карманные часы железнодорожным проводникам, однако он очень остро стоит сегодня, когда уязвимые в вопросах приватности маркетологи усердно пытаются сбалансировать такие факторы, как законодательство, судебные разбирательства, новые технологии и выбор потребителя. С нашей точки зрения, прогрессивные маркетологи выберут стратегию завоевания покупателя, давшего согласие делиться информацией о себе в обмен на предлагаемые ему ценности.

И наконец, в главе 6 мы заглянем в хрустальный шар будущего, где будут мирно уживаться мелкие торговцы и гигантские многофилиальные структуры, и союз этот станет возможным благодаря мощнейшему комплексу современных аналитических возможностей. Мы заглянем в будущее программ лояльности потребителей, предложим собственный взгляд на систему управления универсальным профилем потребителя и набросаем несколько сценариев будущего маркетинга. Мы покажем, как с помощью искусства и науки о прицельном маркетинге компании будут работать в направлении индивидуального продвижения товаров и услуг, легко адаптируясь к потребительскому поведению. И наконец, мы объясним, почему 2054 год, каким он изображен в киноленте «Особое мнение», на самом деле не является такой уж отдаленной перспективой.

Глава 1

Становление прицельного маркетинга

Будьте прицельны. Недостаточная прицельность опасна, когда допустимый предел погрешности очень мал.
Дональд Рамсфельд, министр обороны США

Более тысячи бомб и ракет было сброшено на Багдад – это в три раза больше, чем за всю войну в Персидском заливе», – заявил в своем интервью газете *Today* корреспондент телекомпании «Эй-би-си» в Пентагоне Джим Миклашевски. Это было 22 марта 2003 года, через два дня после того, как президент США Джордж Буш, поклявшийся разоружить Ирак и освободить его народ, отдал приказ о бомбардировке столицы Ирака. ЦРУ доложило президенту о том, что именно в Багдаде скрывается Саддам Хусейн и другие ключевые лица, ответственные за политический режим в стране. «В тот раз все снаряды, сброшенные на Багдад, были прицельными. Их разрабатывали специально для того, чтобы аккуратно попадать в цель, а не в мирных жителей», – продолжает Миклашевски. «Прицельный» – это термин, который американцы и жители других стран во всем мире стали применять в контексте военных операций, проводимых на начальной стадии войны в Ираке. Передовицы всех газет в конце марта и начале апреля 2003 года пестрели статьями о коалиционных войсках, возглавляемых американцами, и о «прицельном» бомбардировании. Официальные комментаторы акцентировали внимание на «прицельной точности» бомб, каждая из которых весила около тысячи килограммов; на точности бомбардировщиков F-117 Nighthawk (совершенно незаметные в ночи, они сбрасывали на спящий город «точные» снаряды); на безошибочном попадании реактивных ракет Tomahawk, запускаемых с шести суден морского флота США, расположенных на военных базах Средиземного моря, Красного моря и Персидского залива. Можно сказать, что слово «прицельность» стало определяющим для войны в Ираке, как впрочем, и для любой другой войны, в ходе которой используются бомбы и ракеты, строго запрограммированные на конкретную цель и управляемые спутниками глобальной системы навигации и определения положения [1].

Прицельность – это способность действовать аккуратно и точно. Прицельные инструменты используются тогда, когда необходимы предельно точные измерения. На прицельном действии основаны все точные и скрупулезные стандарты. Одним из таких прицельных инструментов стали самые точные в мире часы, которые всегда показывают предельно точное время. Это атомные часы, работающие благодаря электрическим вибрациям, регулируемым естественными колебаниями атомов цезия. Спутники глобальной системы навигации и определения положения регулируются именно такими атомными часами. Они разработаны таким образом, что могут исказить время всего на одну секунду раз в 32 тысячи лет!

Прицельный маркетинг основан именно на таком принципе действия, как точность. Используя верные технологии и способы обработки информации, а также специальный подход к разработке и управлению маркетинговыми программами, компании – независимо от их размеров или месторасположения – могут стать обладателями нового источника силы и могущества.

Сегодня маркетинговая сила компаний заключается в том, чтобы доставить точное и правильное сообщение людям из узкого потребительского сегмента. Такими сегментами, например, могут быть молодые родители, которые предпочитают проводить время на свежем воздухе. Или люди, недавно купившие жилье в кредит и желающие улучшить свое

материальное положение. Или же спортивные энтузиасты, представители поколения «Y»¹, предпочитающие романтическим комедиям научно-фантастические фильмы. Женщины, окончившие колледж и обожающие картофельные чипсы. Вам всего лишь нужно четко определить этот узкий целевой сегмент, а остальное – задача прицельного маркетинга, которым сегодня владеют только самые передовые специалисты. Однако можно с уверенностью утверждать, что уже через несколько лет это направление маркетинга станет основой конкуренции на рынке товаров и услуг.

Прицельность в маркетинге – это то же самое, что массовое изготовление товаров по индивидуальному заказу в производстве. В то время как изготовление по специальным условиям заказчика позволяет компаниям производить специально разработанные товары и услуги, прицельный маркетинг дает фирмам возможность изготовить и донести до потребителей специально разработанные для клиентов маркетинговые сообщения. Массовое изготовление по индивидуальному заказу в производстве – это не индивидуальное изготовление, предназначенное для отдельного клиента. Точно так же и прицельный маркетинг – это не то же самое, что индивидуальный маркетинг, который предполагает подгонку маркетингового сообщения для отдельного уровня потребителей. *Индивидуальный маркетинг* – это замечательная идея, но только теоретически. На практике же индивидуальный маркетинг оказывается невероятно дорогим, часто излишним и даже неэффективным (мы обсудим это немного позже). Прицельный маркетинг – это смелые, ничем не сдерживаемые шаги на пути к *индивидуализации*, и на основе этого определения его вряд ли можно назвать новой концепцией маркетинга.

Так, еще в 1900 году владелец магазина, расположенного на перекрестке улиц одного из небольших городов Америки, знал всех своих клиентов по имени и был в курсе их повседневной жизни. Он знал, каким товарам они отдают предпочтение. Знал, сколько денег они обычно тратят и сколько смогут потратить через некоторое время. Он знал, *что* покупателям нравится и чего они не любят, знал истории их рождения и жизни, он был знаком со всеми членами их семей и друзьями. Более того, он знал даже, о чем они мечтают и чего ждут от своего будущего. Информация о клиентах, которую этот удачливый делец собирал при ежедневном общении с ними, намного превосходит по своему объему и качеству данные, которые современные компании могут собрать о своих потребителях.

Как вы думаете, на самом ли деле компания *Amazon*, называющая себя «самой приближенной к своим клиентам компанией на всем восточном побережье Америки» (и, нужно признать, она действительно заслуживает этот титул), знает все о своих покупателях? Действительно ли компания знает, какие сайты посещают ее потребители, какие товары они предпочитают? На самом ли деле компания *Allstate*, призывающая своих клиентов «уже сегодня планировать свое счастливое завтра», имеет хотя бы малейшее представление о том, о чем мечтают ее клиенты и какие планы они строят на будущее? Правда ли, что компания *Nordstrom*, которая превозносит свои первоклассные взаимоотношения и «тесный духовный контакт» с потребителями (какая еще компания может предложить вам пару разных по размеру босоножек?), имеет представление о том, например, какая обувь нравится вашему спутнику жизни? Было бы интересно спросить у таких вот больших компаний, действительно ли хоть одна из них провела опрос потребителей на предмет их осведомленности о том, какое количество денег они тратят на ее товары, какие именно товары из всего широкого ассортимента компании они предпочитают, какое количество денег они вообще могут себе позволить потратить? Могу поручиться, что ответов на эти вопросы у большинства из них нет.

Теперь давайте сравним данные, зачастую собираемые компаниями о своих клиентах, с информацией, которой владел тот самый хозяин магазина еще сто лет назад. Имея в своем

¹ Люди, родившиеся между 1978 и 1995 годами. – Прим. ред.

распоряжении знания о высказанных и невысказанных нуждах, желаниях, предпочтениях, интересах, отношениях, взглядах и взаимоотношениях своих постоянных покупателей, он в какой-то степени проник в самую *сущность потребителей*. А что же он делал с такой всеобъемлющей и постоянно изменяющейся информацией, которой владел? Он заносил ее в личную базу данных – в свою память, – доступ к которой был для него всегда открыт. Таким образом, хозяин магазина мог моментально принять решение относительно каждого из его покупателей в любой ситуации.

Сегодня мы бы сказали, что этот хозяин магазина *знал контекст поведения клиентов* и на основе этого мог быстро реагировать. С тех пор прошло уже более века, но можете ли вы назвать хотя бы одну современную компанию, которая бы так же трепетно относилась ко всему, что касается ее клиентов? Нет, такой компании не найти во всем мире. Единственная компания, максимально приблизившаяся к заветной цели, – это *Amazon*, которая впервые использовала «инструмент рекомендаций» – систему, предназначенную для выбора определенного товара для покупателя, основываясь на разнообразных данных об этом покупателе, например, его покупательском поведении, его основных предпочтениях и поведении других клиентов, обладающих похожими убеждениями. Сегодня такая система рекомендаций активно используется компаниями, ведущими свою коммерческую деятельность через Интернет. В прошлом компании могли воспользоваться лишь беспорядочной смесью информации о клиентах. Однако сейчас информационные базы о клиентах виртуальных магазинов и их покупательских предпочтениях стали намного более аккуратными и точными благодаря невидимой для нас работе сложных алгоритмов, а также специалистов, которые создают перекрестные ссылки товаров и услуг способами, порой непонятными даже самим автоматическим системам.

Знания о том, что и когда следует продать (и, что не менее важно, что и когда *не* следует продавать), – это основной фактор прицельного маркетинга. Овладеть этими знаниями сегодня стремится любая компания. Не обладая информацией о своих клиентах, компания рискует надоесть им, и даже привести их в бешенство нежелательными и, зачастую, навязчивыми телефонными звонками, бесконечными электронными сообщениями, не говоря уже о рекламных листовках, неизменно оказывающихся в мусорных ведрах раздраженных покупателей. Опасность того, что такие действия компании лишь вызовут у потребителей негативные ассоциации и воспоминания, очень велика. Во-первых, вы не сможете таким образом улучшить и развить ваши коммерческие отношения с клиентом, а, может, даже ухудшите их. Во-вторых, после подобного общения у потребителей наверняка останется неприятный осадок, о котором они еще долго будут помнить. И избавиться от такого осадка чрезвычайно сложно.

И проблема не только в том, что большинство клиентов имеют стойкое отвращение ко всякого рода «специальным предложениям», присланным на их имя (даже исходящим от компаний, с которыми они уже сотрудничают). При разработке таких предложений компании часто используют совершенно обезличенные подходы, не имеющие никакого отношения к конкретным клиентам и к их жизни. Обычно компании относятся ко всем своим клиентам одинаково, не делая никаких различий и исключений – к постоянным покупателям и новым; к тем, кто тратит солидные суммы на товары фирмы, и тем, кто раз в год сделал одну покупку. Более того, компании рассматривают своих клиентов не как людей, чью лояльность нужно завоевывать и постоянно удерживать (а этот процесс должен быть основан на глубоком и всецелом понимании нужд и желаний покупателей), а как людей, у которых любым способом следует вытянуть деньги из кошелька. Такая распространенная точка зрения даже отражается в корпоративном словаре некоторых компаний – профессиональное выражение «доля кошелька клиента», например, обозначает, на какую долю в доходах клиента компания может рассчитывать в течение всего времени сотрудничества с ним. Такая ситуация

очень напоминает старую шутку, в которой менеджер одной фирмы говорит своим торговым представителям: «У этих людей *наши* деньги. Пойдите и заберите их!»

А теперь давайте подумаем, посмел бы хозяин магазина на перекрестке небольшого американского городка рисковать, раздражая своих покупателей и пытаясь навязать им какой-либо товар? Конечно, нет. Более того, он никогда не стал бы вести себя одинаково с каждым клиентом. Он интуитивно знал разницу между «хорошим», т. е. выгодным для него покупателем, и «плохим», от которого не следует ждать большой прибыли. И с каждым из них он вел себя, основываясь на своих предчувствиях и знаниях. Несмотря на то, что он делал свое дело (и, нужно заметить, делал его успешно), он не думал о своих клиентах в контексте «своей доли в их кошельках». Вместо этого он заботился о *качестве отношений* с каждым из своих покупателей. И это совершенно иной подход к бизнесу, которым должны воспользоваться и современные компании, если хотят достичь искренности в своих отношениях с клиентами. Ведь в большинстве случаев именно от этого зависит завтрашний успех бизнеса.

Так что же такое отношения с клиентами?

Задайте этот вопрос кому-нибудь из своих друзей, и вы наверняка услышите ни к чему не обязывающую фразу или шутку вроде: «Секрет счастливого брака все еще остается секретом!», или «Мы с женой были счастливы целых 20 лет: это было до нашего с ней знакомства!» [2]. Попробуйте воспользоваться поисковыми системами в Интернете, введите слово «отношения» в строку поиска, и вы наверняка получите миллионы ссылок и миллиарды определений, в том числе и нецензурных. Советы о том, как подготовиться к свиданию, как закрутить роман, как вести себя в браке и как выстроить отношения с детьми, как создать семью и как развестись. Кроме того, вы получите множество адресов сайтов знакомств и чатов, форумов и интернет-магазинов, каждый из которых претендует на свое место в сфере отношений.

Эта книга тоже об отношениях – отношениях с клиентами, с поставщиками и с партнерами по бизнесу. Мы поговорим об отношениях не в контексте построения брака, а в контексте получения прибыли. Таким образом, фактором мотивации для тех, кому попала в руки эта книга, будет не желание составить собственную клятву верности, а, скорее, жадность и страх перед будущим. А вот такие термины, как «доверие», «обязательства», «надежность» будут актуальны в контексте любых отношений, а потому мы обязательно о них поговорим.

Мы рассматриваем *отношения с клиентами* как серию повторяемых взаимодействий, которые, если ими правильно управлять, со временем перерастают в приятный и постоянный опыт использования товаров и услуг компании, а еще лучше – навсегда оставляют приятные воспоминания о самой компании. Искусство управлять отношениями базируется на умении управлять любой из форм взаимодействия, которая способна создать и поддержать приятные ассоциации в сознании покупателей. Практически каждая компания стремится наладить прочные, длительные отношения со своими клиентами. Причина того, что им так редко удается достичь этой цели, определяется несколькими факторами, в том числе чрезмерной конкуренцией, огромными производственными мощностями компаний, превышающими спрос потребителей, и недостаточной лояльностью самих компаний (мы уже упоминали об этом во введении). Если говорить кратко, то спрос – это объективное явление, однако потребительский спрос сегодня значительно более избирателен, чем когда бы то ни было. Масштабы и скорость всемирной сети сделали покупателей очень нетерпеливыми. «Я хочу именно это, и именно сейчас», – эту фразу можно считать лейтмотивом сегодняшнего мира потребителей.

В этом отношении покупатели стали похожими на героиню детской сказки, которая, сидя в номере гостиницы, каждые пять минут вызывает горничную – и делает это с обезоруживающей уверенностью в своей правоте. Каждый покупатель по праву считает себя самым главным клиентом. Каждый клиент рассчитывает на то, что компания с поклоном и благодарностью должна исполнять любой его каприз, она обязана предоставлять все новые и новые привилегии именно ему, причем делать это быстрее, качественнее и удобнее для *него* – самого главного клиента планеты, да еще и дешевле, чем раньше. И что же происходит, если компания не соответствует требованиям клиента, не оправдывает его ожиданий? В таком случае хороший и выгодный для компании клиент, который всегда сравнивает предложения на рынке перед тем, как принять окончательное решение о покупке, становится бывшим клиентом.

Большинство компаний, естественно, не хочет потерять клиента. А потому модель поведения, которую компания *Sheraton*, специализирующаяся на гостиничном бизнесе, выработала с целью удержать клиентов и учесть в своей работе все их пожелания, может послужить примером для всех фирм, не желающих прощаться со своими покупателями. *Sheraton* разработала рекламную кампанию *Sheraton Service Promise* специально для кли-

ентов сети гостиниц (а это около четырех с половиной миллионов отелей). Девизом кампании стала фраза: «Что-нибудь не так? Расскажите администратору, что вам не нравится». Компания *Sheraton* гарантирует своим клиентам компенсации в виде «постоянных скидок, дополнительных баллов в поощрительной программе компании и даже возврат денег» в том случае, если клиент остался не вполне доволен качеством обслуживания в ее гостиницах. В этом контексте старая и всем известная поговорка: «Делайте все, чтобы ваш клиент был всегда доволен вашей работой», звучит не как ни к чему не обязывающее компанию правило, а как основной принцип работы для всех ее сотрудников. Эта основа удержания клиентов не только гарантирует компании *Sheraton* успех в ее деле, но и становится решающим фактором в воротах тех конкурентов, которые не смогли подняться на столь высокий уровень удовлетворения клиентов.

Прицельный маркетинг – это искусство превращать потребителей в покупателей компании, а покупателей – в постоянных клиентов и выгодных партнеров фирмы. Прицельный маркетинг – это «центральная и самая прибыльная» составная часть того, что мы называем CRM – управления отношениями с клиентами, маркетинга лояльности. В свою очередь, CRM представляет собой комбинацию таких процессов коммерческой деятельности и технологий, которые призваны понять потребителей, их психологию и поведение, и применить эти знания для того, чтобы выстроить глубокие, длительные и выгодные для обеих сторон взаимоотношения. Насколько отличается современная концепция отношений с клиентами от концепции, существовавшей вчера? Нужно отметить, что построение выгодных взаимоотношений с клиентами – идея не новая. Новыми стали способы, с помощью которых она сегодня реализуется. По своей сути, CRM – это попытка вступить в диалог с клиентами и сделать их лояльными к товарам компании или к самой компании, и это мало чем отличается от того, что делал хозяин магазина в начале прошлого века. Просто способы достижения той цели, к которой он стремился больше ста лет назад, становятся с каждым годом все жестче по мере того, как возрастает планка ожиданий клиентов.

Итак, цель прицельного маркетинга понятна: повысить эффективность и результативность попыток компании привлечь, удержать клиентов и сделать взаимоотношения с ними более прибыльными. Повысить эффективность в этом контексте обозначает *умение правильно делать что-либо*. В контексте маркетинга компании эффективность представляет собой меру того, насколько хорошо используются маркетинговые ресурсы фирмы для достижения конкретных целей. Цели бывают разными и могут изменяться в зависимости от сложившихся обстоятельств. Можно, например, стремиться к увеличению количества посетителей сайта компании или же к повышению объема продаж в отделении банка. Иногда эффективность может обозначать снижение издержек. Это актуально для небольших фирм и компаний, работающих в сферах, характеризующихся низкой экономической активностью. Так, в начале нового тысячелетия, когда большинство компаний было вынуждено снизить свои расходы и сократить штат, одним из основных факторов выбора маркетинговых посредников стала финансовая сторона вопроса.

Прицельный маркетинг делает акцент не на массовости завоеванных потребителей, а на результативности маркетинговых кампаний и на эффективности использования средств. На практике это обозначает, что задача прицельного маркетинга – уменьшить количество денег, потраченных фирмой в ходе кампании на «лишних» потребителей. «Лишним» в данном контексте мы называем того потребителя, который вряд ли купит рекламируемые товары или услуги. Сегодня организации попросту выбрасывают ежедневно десятки миллионов долларов на рекламные кампании, расписывающие достоинства роскошных автомобилей небогатым чиновникам. Они предлагают гигиенические тампоны мужчинам и мясные завтраки вегетарианцам; они пытаются продать кредитные карточки детям и собачью еду хозяевам кошек; они прописывают очки людям с идеальным зрением и т. д. И еже-

дневно миллионы потребителей становятся жертвами атак неуместных рекламных обращений. Десятки миллионов потребителей по всему миру могли бы смело подписаться под известным афоризмом: «Мне нужен ваш товар, как собаке пятая нога!»

В отличие от эффективности, результативность обозначает *умение делать что-либо правильное*. Это показатель, с помощью которого можно определить, правильно ли поставлены цели и верны ли способы, избранные фирмой для ее достижения. Таким образом, если пересмотреть все части маркетингового процесса компании, можно найти дополнительные источники доходов и прибыли. Обычно мы употребляем термин «результативность» в контексте усовершенствования в компании стратегических подходов и использования новых технологий с целью привлечь новых клиентов или увеличить выгоду от взаимоотношений с постоянными покупателями. Итак, если эффективность обозначает «играть в ту же самую игру, но лучше, чем обычно», то результативность обозначает «играть в ту же игру по совсем новым правилам».

Сегментация рынка потребителей как основной фактор успеха и прибыльности кампании

Термин *прицельный маркетинг* лишь иногда используется в лексиконе специалистов компаний. Однако принципы, лежащие в основе прицельного маркетинга, имеют достаточно давнюю историю. Например, термин «*немассовый маркетинг*» принадлежит футурологу Алвину Тоффлеру, еще три десятилетия назад предсказавшему тенденцию к развитию производства товаров и услуг по специальным заказам и нишевому маркетингу. Другие же концепции этого течения в маркетинге берут свое начало еще в незапамятные времена. Например, понятие «*«близкие отношения с клиентами»*» описывает способ ведения дел, к которому прибегали очень многие дельцы в период, предшествующий современному бизнесу. В те времена продавец и покупатель общались друг с другом напрямую, с глазу на глаз, как мы уже описывали в случае с владельцем магазина. С течением времени они узнавали друг друга и становились действительно близкими людьми. И когда продавец рекомендовал своему клиенту тот или иной товар, основываясь на своем знании о его привычках, потребностях и интересах, на своем опыте общения с ним, он реализовывал самые первые формы прицельного маркетинга.

Как из маленькой искры возгорается пламя, так и из таких простых, порой наивных форм взаимодействия покупателя с продавцом родился прицельный маркетинг. Невзирая на столь скромные масштабы, прицельный маркетинг может принимать весьма сложные и совершенные формы, которые мы и опишем дальше. Мы уверены, что они будут все больше развиваться и совершенствоваться. И произойдет это по трем причинам. Первая – это постоянное и очень быстрое усовершенствование технологических и аналитических способностей современных компаний, упрощение исполнительских процессов вследствие оптимизации результатов коммерческой деятельности. Вторая причина заключается в том, что давление, оказываемое на компании уровнем конкуренции на рынке, в последнее время возросло и будет расти дальше независимо от того, насколько развита экономика страны. И наконец, третья причина: с каждым годом значительность и масштабность тех привилегий, которые обеспечивает прицельный маркетинг, завоевывают признание все большего количества компаний в разных сферах экономики. Эта тенденция на рынке будет постоянно развиваться.

Прицельный маркетинг в своих современных, развитых формах основывается на базовой концепции *сегментации рынка*. Эта концепция была впервые предложена около 50 лет назад экономистом Венделом Смитом. Он писал, что маркетинговое сегментирование позволяет «прицельно приспособлять товары или маркетинговые усилия компаний к требованиям покупателей или конечных потребителей». Согласно теории Смита, «неоднородный рынок представляет собой совокупность небольших однородных рынков, отличающихся друг от друга своими товарными предпочтениями» [3]. Концепция Смита очень скоро стала популярной и вызвала восторг у ведущих рыночных теоретиков, в том числе и восходящей тогда звезды маркетинга Теодора Левитта, который развил идеи автора в своих трудах. Теодор Левитт писал, что рынок состоит из индивидуальностей, каждая из которых имеет личные потребности и желания, и потому рынок нужно сегментировать именно по принципу этих потребностей и желаний потребителей, а не на основе товарных характеристик, как это делали на протяжении многих лет. Согласно Левитту, маркетолог должен думать о клиентах как «о многочисленных маленьких островках, каждый из которых имеет свои отличительные черты» [4]. Регулируя согласно этим принципам потоки маркетинговых обращений, компания может повысить вероятность того, что каждый из этих «отдельных островков» примет выгодное для компании решение о покупке.

Идея о том, что можно разделить большую группу потребителей на некоторое число маленьких групп, объединенных определенными особенностями, была в то время весьма радикальной. Мысль, что для этих маленьких групп потребителей можно разрабатывать разные маркетинговые сообщения, была еще более вызывающей. Однако лед тронулся, и ничто уже не могло остановить его ход. В 60-е годы XX столетия статьи о сегментировании появлялись в прессе, как грибы после дождя. Одна за другой, они пытались доказать (или же опровергнуть – такое тоже случалось нередко) взаимосвязь между характеристиками потребителей и их покупательским поведением. Страсти накалялись, но спор имел, в основном, теоретический и академический характер. Однако страсти, бушевавшие вокруг проблемы сегментирования, не смогли не обратить на себя внимания тех, кто до той поры скрывался в своих башнях из слоновой кости, тех, от кого зависело, будет ли решен вопрос сегментирования на практике. И вот страсти проникли в конференц-залы компаний, в залы заседаний совета директоров и кабинеты руководителей фирм, которые все же решились использовать стратегию позиционирования как способ создания конкурентных преимуществ своих компаний.

Со временем классификация сегментов рынка развивалась и расширялась с той скоростью, с которой исследователи успевали проверять и подтверждать свои предположения (на рис. 1.1 показано лишь несколько основных вех эволюции теории сегментации). Прежде всего, классификация сегментов вращалась вокруг *демографических* особенностей потребителей. Такая схема была разработана после того, как исследователям удалось доказать, что разные группы людей соответствуют различным потребительским моделям в зависимости от таких характеристик, как род занятий, национальность, уровень доходов. *Геодемографическая* классификация основывалась на показателях следующего уровня: состав семьи, место жительства и др.

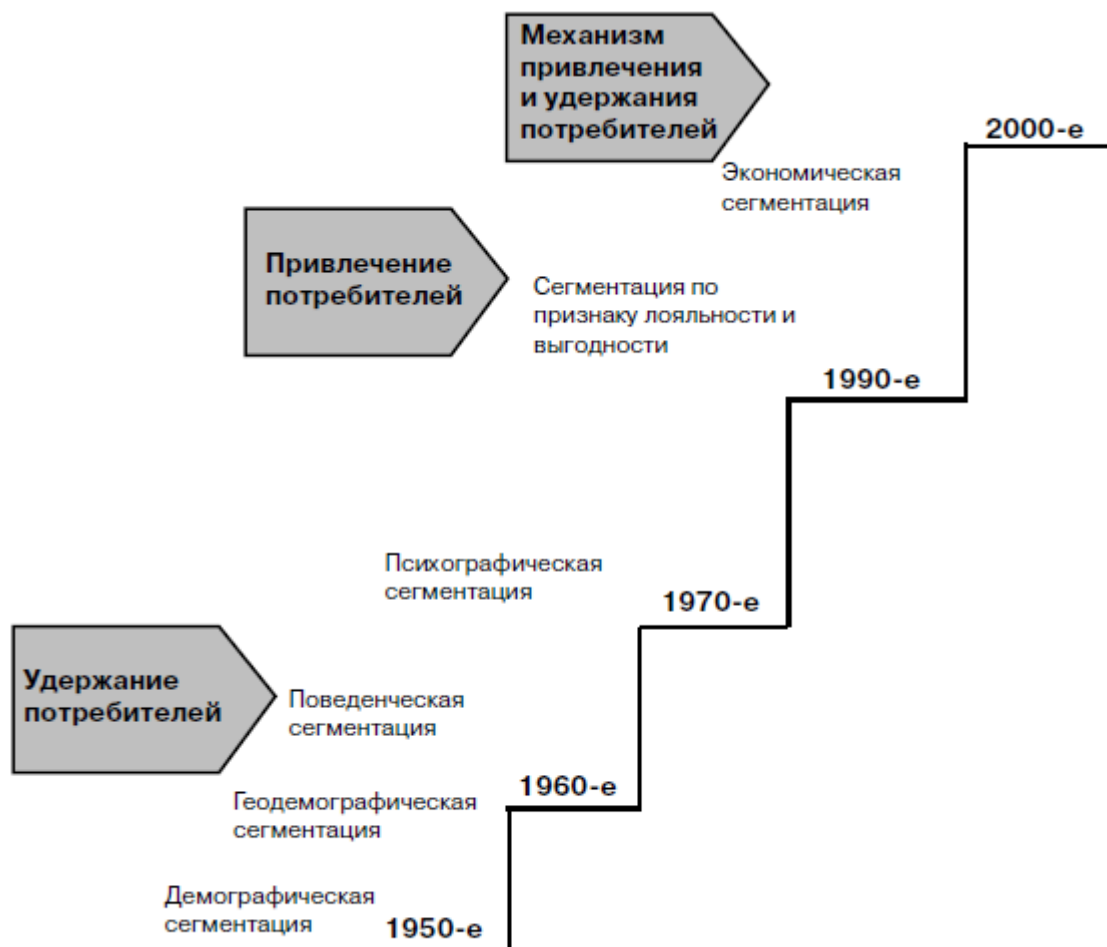


Рис. 1.1. Эволюция принципов маркетингового сегментирования

Потом классификация вышла за рамки легко отслеживаемых физических характеристик, включенных в анкету переписи населения, и полемика пополнилась критериями сегментации *по поведенческому принципу*. Исследователи просто-таки с головой ушли в работу, расслаивая и расщепляя потребителей на неслыханные категории, например в зависимости от готовности к покупке, на основе мотивации или отношения к компании. Позже, в 1970-е годы, *психографические* критерии, например особенности характера и стиль жизни, также были внесены в классификацию, тем самым породив новую волну исследований и споров. В ранних исследованиях ученые пытались найти ответ на вопрос: «Существенны ли различия между теми людьми, которые покупают автомобили марки Ford, и теми, которые покупают Chevrolet?» После того как были собраны все необходимые для исследования данные и получены результаты, ученые сделали однозначный вывод: «*Нет!*»

Со временем исследователи доказали, что время и усилия были все-таки потрачены ими не зря и психографическая сегментация оказалась очень эффективным способом разделения всех потребителей на небольшие группы, у каждой из которых есть свой характерный «психотип», соответствующий характеристикам всех участников группы. Кроме того, психографическое сегментирование, как показывает опыт, представляет для компаний лучший способ сбывать свои товары и услуги потребителям. Давайте рассмотрим классификацию, опубликованную совсем недавно исследовательской компанией *Harris Interactive*. Согласно этой теории, основанной на психографических характеристиках, состоятельные американ-

ские потребители делятся на такие шесть категорий: мастер соглашений, преуспевающий альтруист, тайный последователь, высокопоставленный преследователь, довольный спасатель и обособленный наследник. Если вы хотите продать роскошный автомобиль, бриллиантовое кольцо или шикарное платье, вам следует направлять свои усилия на потребителей, принадлежащих к категории высокопоставленных преследователей, ведь именно эти люди любят выставлять свое богатство на всеобщее обозрение. А вот те, кто принадлежит к категории обособленных наследников, не станут тратить деньги на такие бесполезные вещи.

Теоретические исследования, анализ данных и тестирование теорий столь же интенсивно продолжались и на протяжении 1970-х годов. Однако в начале 1980-х исследователи стали постепенно терять интерес к теме сегментирования. Отчасти это было обусловлено тем, что осталось всего несколько спорных моментов, требовавших дальнейшего изучения. Так или иначе, следующие десять лет не внесли существенного вклада в эту область маркетинга. Если исследования и проводились, то заключались они в основном в изменении формулировок и перефразировании уже имеющихся сведений и написании различных вариаций на старые темы. Этот период застоя завершился только в середине 1990-х годов.

Почва для новых исследований стала вновь плодородной лишь благодаря появлению новых критериев сегментации: *потребительской лояльности* и *выгодности клиентов* для компании. Первоначально деление потребителей по этим критериям применялось, скорее, для *удержания* имеющихся клиентов, чем для *привлечения* новых, и вот по каким рациональным причинам. «Гораздо дороже привлечь нового клиента, чем удержать уже имеющегося покупателя, – в один голос твердили приверженцы новой классификации. – Увеличив расходы на удержание клиентов, вы увеличите вашу прибыль на сумму значительно большую, чем сумма расходов». Сегментация потребителей *на основе лояльности* стала той основной вехой развития маркетинговой сегментации, благодаря которой окончательно сформировался прицельный маркетинг.

Благодаря работам таких известных авторов, как Фред Райхельд, Дон Пепперс и Марта Роджерс, прицельный маркетинг приобрел широкую популярность, его идеи стали понятны и доступны даже неспециалистам. Как становится понятно из самого термина, сегментация на основе лояльности представляет собой деление потребителей на группы на основе их отношения к товарам (услугам) или к компании, а также длительности отношений, ожидаемой компанией. Осуществление сегментации по этому критерию подразумевает, что компании необходимо собрать и проанализировать базу данных о клиентах, а также выяснить, кто из них лоялен и выгоден компании или, по крайней мере, может стать прибыльным в будущем.

Аспект прибыльности клиента для компании действительно важен, однако лояльность клиента не всегда обозначает выгодность. «Лояльность – не самоцель, – отмечает Марк Лэндсберг, ответственный за стратегическое развитие сотрудник компании *Publicis Groupe*, главный офис которой находится в Париже. – Основной финансовый вопрос, интересующий сегодня каждого маркетолога, звучит так: “Окупятся ли средства, затраченные на завоевание лояльности клиентов?”» [5]. Это ключевой вопрос в этом уравнении цены и лояльности, и те, кто занимался разработкой теории сегментации в прошлом, предусмотрели его.

Определившись с тем, какие клиенты лояльны к компании и какие из них выгодны для нее, можно переходить к следующему шагу – разработке плана действий, необходимых для того, чтобы обеспечить таким клиентам самое высокое качество, самый лучший сервис и принести самую большую пользу. Основная цель таких действий – снискать в будущем максимальное расположение этих клиентов и их банковских счетов. Таким же образом следует определить, кто из клиентов или даже какие сегменты покупателей совершенно нелояльны к компании и невыгодны для нее (и, скорее всего, останутся такими, какие бы попытки ни предпринимали сотрудники компании для того, чтобы завоевать их приверженность и сде-

лать прибыльными взаимоотношения с ними). Определив группу бесперспективных потребителей, компания должна найти способы уменьшить расходы на завоевание и удержание этой группы клиентов. В некоторых случаях стоит даже «указать им на дверь». Этот процесс мы называем «чисткой клиентской базы».

Безусловно, избавляться от потребителей, с которыми у компании сложились негативные отношения, – задача весьма неприятная. Может даже показаться, что такие действия противоречат правилам этикета компании, согласно которым она обязана сотрудничать с покупателями любого типа. Однако не забывайте, что цель конечной деятельности любой компании состоит в том, чтобы создавать прибыль для ее владельцев и сотрудников. И как бы ни сложились обстоятельства, компания не может и не должна отказываться от этой цели из-за стремления обслужить все категории покупателей. Идея избавиться от «плохих» клиентов, установив, например, стоимость их обслуживания выше уровня их допустимых расходов, или любым другим способом, который сделает невозможным дальнейшее ведение дел с этой компанией, имеет неоспоримый экономический смысл (однако помните, что деятельность компаний регулируется государством, поэтому попытки видимой дискриминации могут быть пресечены).

Постарайтесь распределять ресурсы таким образом, чтобы увеличить ассигнования в пользу тех прибыльных клиентов, с которыми компания намерена установить долгосрочные отношения, и сократить расходы на тех покупателей, отношения с которыми будут явно краткими. Последние вряд ли заслуживают того, чтобы быть награжденными первоочередным обслуживанием, дополнительными бонусами, поздравлениями, поощрениями и другими всевозможными сюрпризами и льготами, цель которых – дать покупателям возможность чувствовать себя особенными, самыми важными и ценимыми компанией. Ведь, оказывая постоянным и выгодным клиентам особое внимание и заботу, компания не демонстрирует акт благотворительности и альтруизма, а пытается обеспечить себе большую прибыль путем удержания клиентов, приносящих реальную выгоду. Спросите у любого специалиста по вопросам сегментации на основе лояльности, и он расскажет вам о том, что каждые пять лет компании в среднем теряют половину своих клиентов, однако они могли бы удвоить свою прибыль, если уменьшили бы этот показатель хотя бы на пять процентов. Эта безжалостная статистика, призванная убедить вас в необходимости четкой сегментации ваших клиентов, поможет вам направить свои усилия в правильное русло.

С тех пор как в арсенале маркетологов появились компьютерные базы данных о клиентах, а также были усовершенствованы аналитические инструменты, позволяющие анализировать и структурировать эту информацию, маркетинговое сегментирование поднялось на совершенно иной уровень – уровень *экономического сегментирования*. Как и в случае с сегментированием на основе лояльности, экономическое сегментирование также имеет дело с так называемой *предсказываемой информацией*, т. е. информацией, относящейся к будущему времени, которая позволяет понять ценность отношений с клиентами с точки зрения того, насколько долго они будут продолжаться. Основная идея состоит не только в том, чтобы применить эти знания для принятия решения о дифференцировании уровней обслуживания клиентов в зависимости от предполагаемой длительности отношений с ними. Используя основные характеристики тех клиентов, которых компания считает выгодными и долгосрочными, как новый принцип сегментации потребителей, компания может более правильно и обдуманно выстраивать отношения с новыми покупателями. Другими словами, зная основные характеристики выгодных и долгосрочных клиентов, компания может целенаправленно привлекать и удерживать именно тех клиентов, которые обладают такими же качествами. Таким образом, экономическая сегментация представляет собой новый уровень сегментации по принципу лояльности. Направляя маркетинговые усилия непосредственно на перспективных потребителей (т. е. тех, кого компания считает перспективными на основании

информации о покупателях, уже ставших постоянными и выгодными для компании), фирма может не только улучшить способы удержания клиентов, но и усовершенствовать методы влияния на них, а значит, усовершенствовать и весь маркетинговый процесс.

Процесс составления «генетической карты» желанных для компании потребительских сегментов, основанный на анализе основных характеристик постоянных покупателей, представляет собой своеобразное *проектирование портрета идеального клиента*. Основное преимущество такого составления портретов «похожих клиентов» заключается в том, что потенциальным потребителям можно посылать те же маркетинговые обращения, которые привели в компанию их предшественников и «коллег по сегменту». И если компания сможет установить, что конкретная маркетинговая программа оказала значительное влияние на процесс привлечения и удержания выгодных для нее клиентов, то она сможет вновь направить такую же программу на потребителей с точно такими же характеристиками (конечно, внося некоторые коррективы, чтобы характер сообщения был личным и доверительным), будучи уверенной в том, что и на этот раз программа сработает.

Экономическая сегментация представляет собой одну из основных предпосылок прицельного маркетинга. Совместно с сегментацией на основе *ожидаемой реакции* (которая, как мы расскажем в следующей главе, основывается на существующих моделях отклика или реакции потребителей на то или иное маркетинговое обращение и, в то же время, уважает и учитывает их личные предпочтения), экономическая сегментация представляет собой новое и определяющее направление в эволюции маркетинговой сегментации. Более того, мы с полной уверенностью можем утверждать, что это новое течение со временем станет определяющим в развитии маркетинга в целом.

Слабое звено массового маркетинга

Несмотря на то, что термины «*сегментирование рынка*» и «*целевой маркетинг*» часто употребляют как синонимы, обозначают они не совсем одно и то же. Гуру маркетинга Филип Котлер, чье предисловие украшает первые страницы этой книги, дал исчерпывающее определение этим понятиям. Итак, Котлер утверждает, что целевой маркетинг – это процесс, состоящий из трех этапов.

Сегментирование рынка – это первый этап; за ним следует второй – выбор целевых сегментов, т. е. определение самых перспективных (с точки зрения прибыльности, доступности, уровня конкурентности) сегментов рынка. Наконец, завершающий, третий этап – это *позиционирование*, включающее разработку элементов маркетингового комплекса, направленных на целевой сегмент. Таким образом, правильно определив сегмент рынка и создав правильное маркетинговое обращение, остается решить одну из самых сложных маркетинговых задач – правильно определить медианосителя, с помощью которого идеальное сообщение найдет идеального потребителя. Именно в этом и заключается проблема большинства маркетинговых программ.

Вообще говоря, чем уже целевой сегмент рынка, тем сложнее найти для него подходящий носитель маркетингового сообщения. И когда речь идет о том, чтобы поднять уровень продаж товаров узкому кругу потребителей, приходится констатировать, что такие источники информации, как радио, телевидение, наружные щиты, журналы и газеты, не могут справиться с подобной задачей.

Рассмотрим в качестве примера одно из приложений газеты *New York Times*, которое вышло в преддверии нового телевизионного сезона 2003–2004 годов. На обложке приложения был помещен стилизованный рисунок, изображавший восьмерых известных в Америке руководителей компаний, облаченных в пышные наряды. Они передвигали тележки между рядами супермаркета, заглядывая в свои списки покупок. Изюминка всей картинки – это названия рядов супермаркета. Так, один из заголовков гласит: «Одинокие», другой – «Семейные пары в возрасте от 25 до 54 лет», на третьей табличке написано: «Женщины в возрасте от 30 лет»; есть также таблички «Подростки», «Дети», «Семьи» и т. д. Вдоль этих необычных рядов супермаркета размещены полки, от пола до потолка заставленные одним и тем же товаром – глазами. Возле кассы покупатели выкладывают выбранные ими товары на транспортную ленту, а кассир выбивает чек и упаковывает их в бумажные пакеты – каждый глаз в отдельный пакет.

Эта иллюстрация не только забавна, но и очень точна. Если сквозь метафору вникнуть в образы и развить сюжет, мы поймем, что, придя домой, распаковав покупки и внимательно к ним присмотревшись, выбравший два глаза на полке с надписью «Мужчины в возрасте от 18 до 49 лет» покупатель обнаружит, что один глаз на самом деле принадлежит девочке-подростку, а другой – 60-летней женщине. Все дело в том, что, покупая время и пространство на медианосителях, маркетологи не могут знать наверняка, *что* именно они купили. Они вынуждены покупать слишком много «лишних глаз». Кроме того, границы каждой категории целевых аудиторий медиаканалов настолько широко очерчены, что становятся малополезными для проведения большинства маркетинговых кампаний. Ситуация с аудиториями основных источников массовой информации сродни той, когда вы, зайдя в магазин, видите множество товарных рядов – «Фрукты», «Овощи», «Молоко» и т. д., и берете не глядя один из товаров с полки «Фрукты», потому что очень хотите апельсин. Однако нет никаких гарантий, что это будет именно апельсин: лишь дома, распаковав покупки, вы увидите, что купили яблоко, банан или любой другой фрукт.

Массовый маркетинг по определению представляет собой довольно грубый способ общения с сегментами рынка, немного более узкими, чем, скажем, та или иная раса или же группа людей с возрастным ограничением в два десятка лет. Например, в передаче о Рональде Рейгане могут быть размещены рекламные ролики автомобилей Cadillac Deville и Buick LeSabre, ведь, несмотря на то, что это совершенно разные товары, рассчитанные на разные целевые группы, клиенты обеих машин принадлежат к возрастной группе «67 и старше». А вот в одном из американских ток-шоу могут параллельно рекламироваться автомобили марок Volkswagen GTI и Nissan, поскольку целевыми покупателями этих совершенно разных машин являются люди старше 37 лет. Однако не следует забывать, что возраст целевых потребителей – это один из многих других, порой гораздо более важных факторов, влияющих на решение человека купить машину марки GTI или Xterra. Более того, если телевизионная передача рассчитана на людей определенной возрастной группы, это еще не значит, что ее увидят люди именно этого возраста. Зрителями программы могут оказаться потребители, обладающие совершенно разными демографическими и поведенческими особенностями, с различными товарными предпочтениями и отношением к рекламе. И лишь небольшая часть всех зрителей будет соответствовать представлению компании-рекламодателя о целевых покупателях.

На самом деле, было бы гораздо эффективнее разработать различные маркетинговые программы для *многоуровневой* целевой группы потребителей автомобилей Deville или GTI, доставить маркетинговые обращения именно тем, кто действительно может позволить себе покупку нового автомобиля марок Cadillac Deville или Buick LeSabre. Ведь далеко не каждый человек, достигший 67-летнего возраста и посмотревший передачу о Рейгане, отвечает этой важной характеристике. Мысль о том, что телевидение представляет собой эффективный медианоситель, весьма обманчива. Между прочим, классификация зрителей американского телеканала *Niclsen* по уровню годовых доходов настолько широка, что в одну группу могут быть включены такие мультимиллионеры, как Майкл Дэлл и Билл Гейтс, и менеджер среднего звена с такой заработной платой, которая вряд ли позволит ему купить компьютер Dell с установленной системой Windows XP.

Иначе говоря, массовый маркетинг так же соотносится с прицельным маркетингом, как кувалда с дрелью. «В нашей компании мы характеризуем массовый маркетинг фразой “распыляй и молись”», – говорит один из руководителей компании. «Есть много подтверждений тому, что чем больше мы тратим на массовый маркетинг, тем меньше мы получаем взамен. И еще больше доказательств того, что чем прицельнее инструменты маркетинга, тем лучше идут дела в нашей компании», – констатирует другой бизнесмен.

Телевизионная программа сформирована таким образом, чтобы в разное время суток передачи соответствовали разным категориям зрителей. Однако никогда нельзя быть полностью уверенным в том, что среди непропорциональных и разнообразных групп телезрителей тех или иных передач вы найдете именно тех, кто по своим характеристикам отвечает вашим представлениям о целевой группе вашей компании. Кроме того, где гарантии того, что даже если они и будут среди зрителей именно этой программы, они не оставят без внимания ваш 30-секундный рекламный ролик? В конце концов, если реклама компании *Fisher-Price*, размещенная в субботнем утреннем мультфильме, оказалась эффективной, то это не означает, что она будет полезной для целого ряда других компаний, изо всех сил старающихся найти своего клиента среди многочисленных зрителей разных каналов и программ.

Несколько лет назад в одной из своих статей в журнале *New York Times* очень популярный сегодня писатель Майкл Льюис (автор таких произведений, как *Покер лжецов* и *Игра в денежный мяч: Искусство победы в нечестной игре*) пришел к такому же выводу. Высказав свое мнение о телевизионной рекламе, довольно резкое и нелицеприятное, он привел веские доказательства того, что основная формула производства и продажи телевизионных

программ практически не изменилась со времени своего появления. Кроме того, эта основная формула, как и много лет назад, остается некорректной и неверной. Майкл Льюис пишет:

«Телевизионный канал, который разрабатывает и продюсирует телевизионный проект, сам выбирает наиболее удачное для его размещения в сетке вещания время. Чаще всего, это время, когда перед экранами телевизоров собирается наибольшее количество людей. Для того чтобы профинансировать проект, телеканал продает рекламное время в этом проекте. И ролики рекламодателей показывают в перерывах проекта независимо от того, кто именно смотрит его в данный момент. Таким образом, оказывается, что вся история коммерческого телевидения – это история сталинского режима, при котором все решения принимаются по приказу «сверху», а не по желанию «снизу». Телевидение принуждало, или пыталось принудить, потребителей смотреть ту рекламу, в которой они совершенно не заинтересованы. Рекламодатели, которые, по сути, оплачивают телевизионные проекты, соглашались верить, без веских на то доказательств, что определенный процент зрителей передачи действительно принадлежит к их целевой аудитории» [6].

Такие исследовательские компании, как *Simmons Market Research Bureau* и *Media-mark*, должны обеспечивать компании информацией о составе аудиторий каналов и отдельных телепередач. На основе этой информации рекламодатели и принимают свои решения относительно покупки эфирного времени. Однако отчеты этих компаний чаще всего напоминают наброски, сделанные широкими мазками на эскизе художника. Они просто не могут дать более детальную информацию, так как их возможности для наблюдений очень ограничены. Точно так же и рейтинги компании *Nielsen Media Research* предоставляют очень обобщенную информацию о категориях зрителей. Вы можете узнать, сколько женщин смотрит ту или иную передачу, однако вы никогда не сможете узнать, сколько из них – мусульманки или христианки. Все, что вы можете узнать из отчетов *Nielsen Media Research*, это то, что 40 % зрителей в возрасте 18–34 лет с годовым доходом свыше 55 тыс. долл. включали свои телевизоры и настраивали их на определенный канал в определенный период времени. Этой информации недостаточно для того, чтобы быть уверенным относительно эффективности рекламных роликов в это время и на этом канале, однако ее более чем достаточно для того, чтобы распоряжаться многомиллионными маркетинговыми инвестициями рекламодателей.

Вдобавок к тому, что возможности измерить всю глубину детализации зрительской аудитории очень и очень ограничены, данные, предоставляемые такими компаниями, довольно часто вызывают серьезные сомнения относительно точности цифр, характеризующих состав зрительской аудитории. Однако даже если предположить, что все данные точны и аккуратны (как нас уверяют и исследователи, и представители телеканалов), существуют очень важные вопросы, на которые ни одна исследовательская компания пока что не смогла (да и вряд ли когда-либо сможет) дать ответ.

Какой процент зрителей конкретной передачи на конкретном канале воспользовался рекламной паузой для того... чтобы принять душ? Чтобы выгулять собаку? Чтобы съесть мороженое? Чтобы посмотреть, что показывают по другим каналам?

Данные, предоставляемые нам исследовательскими компаниями, содержат информацию о физическом присутствии зрителей у экранов телевизоров, однако они ничего не могут нам поведать об их восприятии происходящего на экране. Действительно ли зрители, телевизоры которых настроены на тот или иной телеканал, уделяют внимание тому, что происходит у них на экранах? Вникают ли они в ту информацию, которую до них пытаются донести? Отложится ли эта информация где-нибудь в уголках их памяти настолько глубоко,

чтобы в будущем оказать влияние на их покупательское поведение? Общеизвестен тот факт, что человек, находясь перед телевизором, одновременно может заниматься пятью-шестью делами. Телезрители могут одновременно проверять свои электронные почтовые ящики, листать журналы и газеты, разговаривать по телефону, оплачивать счета, убирать и складывать свою одежду. Итак, зрители отвлечены и невнимательны. В медиаисследованиях используют термин «эффект друзей», который обозначает, что чем больше людей находится перед телевизором во время трансляции рекламы, тем меньше внимания каждый из них обращает на экран. Однако этот эффект никак не учитывается при составлении рейтингов. Возникает вопрос: как же можно учитывать в рейтингах телеканалов и телепередач зрителей, которые совершенно не воспринимают рекламу? Можно ли определить, какой процент познавательной энергии телезрителей был направлен на экраны во время телерекламы? Возможно, специалисты по научно-исследовательской работе компании *Nielsen* слишком устали, усовершенствуя свои аудиометры, чтобы задумываться над этими вопросами.

Мы не можем утверждать, что в скором времени будет изобретен аппарат по измерению познавательной энергии телезрителей, однако в ближайшем будущем наверняка все меньше телезрителей станут учитываться в расчете рейтингов телеканалов. Вселенная уменьшается! Это изречение особенно правдиво в свете наступающей эры цифрового телевидения. Все чаще кабельные компании наряду со стандартным пакетом услуг предлагают своим клиентам встроенное цифровое телевидение. Появляются технологии, позволяющие телезрителям, «перепрыгнув» через рекламные ролики в эфире, просто продолжать смотреть любимую передачу или фильм. Таким образом, возникает прямая угроза мировому рекламному бюджету в 200 млрд. долл., ежегодно расходуемому на телерекламу.

Исследователи в своих работах основываются на предположении, что телезрители, подписавшиеся на *TiVo* – один из первых операторов цифрового телевидения – в среднем в два раза реже просматривают телевизионные рекламные ролики. Если учесть, что количество зрителей цифрового телевидения будет расти с каждым годом (предположительно, к 2007 году в США их количество достигнет 25 миллионов), становится очевидным, что такая потеря зрителей нанесет сильный удар по рекламодателям, размещающим свою рекламу на телевидении. Кроме того, трудно даже предположить, каким образом это повлияет на исследования таких компаний, как *Nielsen*, ведь в исследованиях практически невозможно учесть и отобразить все разнообразие зрительской аудитории. На эту тенденцию уже сегодня отреагировали многие компании-реklamодатели. Следствием их реакции стало увеличение доли продакт плейсмент² в общем рекламном бюджете крупных брендов.

Интересно, что в 2003 году компания *TiVo* предложила рекламодателям новую систему измерения рейтингов, которая позволяет запечатлеть посекундное поведение телезрителя и его привычки относительно просмотра телепередач. Согласно пресс-релизу компании, новая услуга позволяет рекламодателям получить полную картину того, какие рекламные ролики смотрят телезрители и когда. Если говорить о такой системе измерения рейтингов в контексте прицельного маркетинга, то компания *TiVo* сделала уверенный шаг в правильном направлении.

А теперь представьте себе еще более решительные и целенаправленные шаги на пути к прицельному маркетингу. Такие шаги предполагают использование персонифицированных технологий, которые позволили бы маркетологам транслировать на один и тот же телевизор различные сообщения в зависимости от того, кто в данный момент его смотрит. Поведение зрителя, находящегося под контролем маркетологов, должно состоять из определенного набора параметров, информация об изменении которых должна поступать обратно к марке-

² *Product placement* – размещение товара или торговой марки в кино или в ином продукте индустрии развлечений с рекламными целями. – Прим. ред.

тологам. Или же возможен другой вариант, при котором определять личность зрителя будет специальное «умное» кресло, например такое, которое совсем недавно представили на суд специалистов ученые *Trinity College* (Дублин, Ирландия). На каждом из подлокотников этого кресла находятся микрочипы – чувствительные датчики, способные по весу определить, кто сел в кресло. Используя такие или же подобные технологии, можно будет приспособливать телевизионные рекламные обращения к тем характеристикам, которыми обладает конкретный зритель.

А пока время таких технологий еще не наступило, рекламодатели по-прежнему будут бороться со слишком обобщенными подходами в подсчетах рейтингов, с обобщенными демографическими данными о зрительских аудиториях телепередач (которые и сами по себе очень часто бывают общими – например новости). Таким образом, пословица: «Вкладывай свои деньги туда, где есть рынок», будет правдивой относительно телевидения лишь до тех пор, пока параметры, с помощью которых определяется его целевой рынок, будут максимально широки и обезличены, допустимый предел погрешности в достижении целевой аудитории слишком велик, а маркетологи, традиционно размещающие в рекламных паузах свои 30-секундные ролики, не будут чересчур озабочены тем, чтобы их рекламные обращения действительно достигали своей цели.

Конечно, мы не утверждаем, что телевидение представляет собой единственный медиаканал, доступный маркетологам, и многие компании могут надеяться на то, что им удастся более успешно доставить свои обращения к определенным целевым группам с помощью так называемых «нишевых медиа». К таким более избирательным медиаканалам мы относим кабельные телеканалы, газеты, журналы. Например, вы хотите обратиться к проживающим в США мужчинам-латиноамериканцам. Нет проблем! *Telemundo*, дочерняя компания национальной теле-и радиовещательной компании *NBC*, представляет собой сеть, охватывающую около 91 % всех латиноамериканских семей, живущих в США. Более того, большинство мужчин из этих семей смотрят передачи этой телерадиокомпании после восьми часов вечера.

Кабельная телевизионная компания *SpikeTV* была основана в 2003 году и очень точно объявила свою целевую аудиторию – женщины в возрасте от 18 до 34 лет. Если женщины этого возраста попадают и в категорию ваших клиентов, можете смело заказывать рекламное время на *Spike TV*. Или, может быть, вы хотите, чтобы ваше рекламное обращение увидели и услышали молодые мамы и домохозяйки средней полосы Америки? Тогда вам стоит сотрудничать с каналами *WE*, *Oxygen* и *Lifetime*. А вот столь широкое название, как *Television for Women*, подразумевает слишком широкую целевую аудиторию.

Существует огромное количество кабельных телекомпаний и различных специфических каналов, дающих рекламодателю возможность более точно определить целевых зрителей рекламных роликов, адресовать свои сообщения более ограниченным психографическим и демографическим группам, участники которых обладают более конкретными характеристиками и интересами. Так, Майкл Льюис верит в то, что секрет избирательности зрительских аудиторий лежит в функциональном сближении кабельных телеканалов с цифровым телевидением. В упоминавшейся выше статье Майкл Льюис пишет, что «реklamное обращение к целевой аудитории достигнет своей цели только в том случае, если она достаточно четко определен» [7]. Представьте себе футбольный канал, предлагающий в рекламных паузах только футбольные аксессуары. Или же канал о проблемах кожи, рекламирующий только средства по уходу за кожей. Это не так уж сложно себе представить, потому что уже сегодня такие каналы становятся реальностью, возможно, пока еще не очень массово. Например, в передаче *Eukanuba Tournament of Champions dog show* кабельного канала *Disney Network's Animal Planet* транслируют рекламные ролики компаний, производящих корм для животных, и, несомненно, эти обращения находят свою целевую аудиторию.

Говоря о журналах, нужно заметить, что именно этот источник массовой информации обычно превозносят как самый избирательный среди всех нишевых медиа. На наш взгляд, эта похвала преувеличена и далеко не всегда соответствует действительности. Конечно, по сравнению с национальными, и даже кабельными телевизионными каналами читательские аудитории журналов значительно уже, однако и они еще очень далеки от того, к чему стремится прицельный маркетинг. А прицельный маркетинг идет гораздо дальше, чем просто группирование людей на основе их стиля жизни и интересов.

Например, цель журнала *Men's Health* – показать мужчинам, «что нужно предпринять, чтобы сделать их жизнь лучше». В статьях этого мужского журнала говорится о спорте, взаимоотношениях, питании, карьере, верховой езде, путешествиях, здоровье. Однако вопрос заключается в том, знают ли авторы этих статей об уровне спортивной подготовки отдельных читателей? Или об их семейном положении? О том, какую пищу они предпочитают, и любят ли вообще кататься на лошадях? Знают ли они о том, где, как и когда конкретные читатели любят отдыхать и любят ли они путешествовать? Что они знают о здоровье подписчиков? Как и любой журнал, который вы можете обнаружить в своем почтовом ящике, *Men's Health*, в лучшем случае, знает о вас лишь ваш подписной адрес.

Каждый издатель должен уяснить, что самое главное его достояние – это информация о читателях. «Мы не должны думать о базе данных наших клиентов только лишь как о «контролируемых подписчиках». Нужно научиться думать о «всеобъемлющей информации о читателях», – сказал один издатель, и добавил, что отныне он не будет смотреть на свою работу только как на контроль над тиражами. – Я считаю, что будет эффективным использовать официальный сайт нашего издания для того, чтобы дать нашим читателям возможность зарегистрироваться и попросить у них разрешения присылать им рекламные сообщения» [8]. Действительно, будущее публикаций в режиме онлайн зависит от того, насколько профессионально компания сумеет собрать полную, исчерпывающую информацию о своих читателях и использовать ее для того, чтобы доставлять им соответствующую их характеристикам рекламу. Это будущее быстро приближается, и от того, насколько удачно компания выполнит его требования и сможет им соответствовать, зависит, сколько денег вложат рекламодатели в их рекламные онлайн-сообщения. (Краткий обзор некоторых новых тенденций в онлайн-рекламировании приведен далее в главе во врезке «Реклама, чувствительная к контексту...».)

Однообразный сбор информации о клиентах напоминает нам кадры из мультфильма *New Yorker* (рис. 1.2). Главный герой – пес – поражен и обрадован той конфиденциальностью, которую предоставляет общение через Интернет. Ведь никто из собеседников и не поймет, что общается с собакой. Однако в действительности это не всегда так. Находчивые и изобретательные маркетологи имеют в своем арсенале множество средств, с помощью которых они могут собрать максимум доступной информации, в том числе и о пользователях Интернета. Например, база данных компании *Kraft Foods* содержит информацию о 110 миллионах семей, ставших покупателями товаров компании. В базе содержатся данные об адресах и именах всех членов этих семей – всего около 20 тысяч информационных сообщений о каждой семье. Таким образом, если маркетологи знают, насколько платежеспособен пес, сидящий перед экраном монитора, то почему бы им не отправить ему такое рекламное обращение, которое соответствует его основным характеристикам и, значит, наверняка вызовет у него интерес? В конце концов, маркетологи ведь могут собирать данные, делать выводы и действовать очень тактично и непринужденно. И если они узнают, что собака, сидящая перед экраном монитора, бездомная, то смогут оперативно подыскать ей новое жилье.



«В Интернете никто не знает, что ты собака».

Рис. 1.2. Мультфильм *The Dog Cartoon*

© Печатается с разрешения *The New Yorker*

В следующей главе мы рассмотрим несколько приемов, с помощью которых маркетологи могут собирать информацию о клиентах компании и составлять базы данных таким образом, чтобы этот процесс приносил выгоду и компании, и самим клиентам. Сейчас же только отметим, что на сегодняшний день газеты и журналы обладают многими преимуществами в области сбора данных о своих читателях, кроме того, некоторые печатные массмедиа успешно используют синергию онлайн-ового и офлайн-ового режимов общения со своими клиентами. Дополнительные возможности для составления базы данных читателей – это регистрация клиентов, желающих получать рассылку новостей на свой электронный почтовый ящик, рецепты или прогнозы, или же заполнение анкет подписчиков. В последнее время все чаще газеты и журналы используют всевозможные конкурсы и розыгрыши для своих читателей с целью узнать как можно больше информации о них. Например, журнал *Men's Health* недавно провел акцию «Стань владельцем *Maserati Spyder* на целый день!». Для того чтобы участвовать в акции и получить шанс стать на один день хозяином шикарного автомобиля, необходимо было заполнить специальную анкету. Эта акция стала первым

шагом *Men's Health* на пути к сбору самых труднодоступных данных о читателях. Сейчас журнал планирует организовать доставку своим клиентам различных предложений «от третьих лиц», которая будет основана на характеристиках читателей, собранных самим журналом в ходе подобных акций.

Независимо от того, как собираются данные о клиентах, какие медиаканалы используются для доставки составленных на основе этой информации маркетинговых обращений, именно прицельный маркетинг дает возможность компаниям выполнить главную задачу маркетинга – *доставлять правильные обращения правильным потребителям по правильным каналам и в правильное время*. Прицельный маркетинг утверждает, что все потребители – это как многомерные картонные карточки, которые можно разложить по разным стопкам в зависимости от их демографических и психографических характеристик, а также стиля жизни. Кроме того, прицельный маркетинг предполагает, что все люди – сложные, но цельные существа, обладающие бесконечно длинным рядом различных желаний, потребностей, интересов, особенностей поведения, предпочтений, а также опытом и другими характеристиками, и только многомерные признаки могут сделать описание потребителей действительно полным. Принцип «все как один» подходит только в отношении махровых халатов, висящих в ванных комнатах отеля *Ritz-Carlton*, но он никак не должен применяться в маркетинге коммуникаций, в составлении маркетинговых обращений к разным аудиториям. Такой подход никогда не приведет к успеху и долгосрочному процветанию компаний.

«Каждый новый результат обработки данных поможет вам составить реальное представление о ваших клиентах», – говорит Майк Доббс, вице-президент по товарному маркетингу компании *Cingular* – второго по своим масштабам оператора мобильной связи в Америке [9]. Сегодня ведущие компании в сфере мобильной связи собрали огромное количество данных о своих клиентах. Они знают, *когда, где и как* их клиент пользуется мобильным телефоном, короткий или длинный список абонентов, с которыми чаще всего общается их клиент, на какие телефоны он больше звонит – на мобильные или городские, и многое другое. Они знают, какие дополнительные услуги предпочитает клиент – обслуживание на дорогах или рассылку новостей спорта, отправку текстовых сообщений или фотографий. Мобильные операторы знают, есть ли у их клиента семья, использует ли он дополнительные линии связи для жены и детей. А когда их клиент делает звонок в службу сервиса, они знают, что именно он хочет.

А теперь представьте себе, насколько мощным инструментом могут стать эти данные, если дополнить их некоторыми личными характеристиками абонента. Например, если мобильная компания сможет собрать данные о возрасте клиента и его образовании, о том, в какие магазины он ходит и какие журналы читает, на каких машинах ездит и где любит отдыхать. Обладая всеми этими данными, компания сможет составить многомерный портрет каждого клиента.

А теперь сравните эти возможности с теми, которыми обычно пользуется массовый маркетинг, оперирующий таким типичным описанием клиентов: «*Женщины в возрасте от 18 до 35 лет со средним уровнем доходов от 30 до 50 тыс. долл. в год*». Это слишком широкие рамки целевой аудитории, ведь на самом деле клиенты могут составлять гораздо более узкий и, одновременно, гораздо более многогранный сегмент, например: «*Женщины в возрасте от 18 до 35 лет со средним уровнем доходов от 30 до 50 тыс. долл. в год, обладающие крепким здоровьем, предпочитающие пить диетические напитки типа Diet Coke, заказывающие книги в интернет-магазинах, берущие напрокат видеокассеты с романтическими комедиями. Они содержат собак, пользуются зубной нитью, получили крупные студенческие кредиты, иногда участвуют в промо акциях известных товарных марок. У них есть компьютеры марки Dell Axim с системой Wi-Fi. Как минимум дважды в неделю они обедают не дома и используют жидкость для полоскания в посудомоечных машинах*». Поду-

майте только, насколько легче обращаться к такому узкому и точно очерченному целевому сегменту! Количество «лишних» адресатов маркетинговых обращений значительно уменьшится, а значит, уменьшится и количество денег, выброшенных впустую. Еще несколько лет назад маркетологи могли лишь мечтать о таких возможностях, но уже сегодня, в эпоху прицельного маркетинга, это стало возможным. Все зависит лишь от ширины и глубины базы данных клиентов компании и от умения управлять информацией таким образом, чтобы информационная база приносила успех и значительную прибыль своим обладателям. Девизом сегодняшнего дня можно назвать фразу: «Где информация и новейшие маркетинговые технологии, там и успех!»

РЕКЛАМА, ЧУВСТВИТЕЛЬНАЯ К КОНТЕКСТУ: ОЧЕНЬ СКОРО НА ЭКРАНАХ ВАШИХ МОНИТОРОВ

Традиционная реклама в Интернете независимо от того, какие формы она принимает сегодня, – заключенная в прямоугольнике баннера или же блуждающая по страницам статьи – мало чем отличается от своих прародителей в других медиаканалах. В большинстве случаев рекламные объявления в Интернете представляют собой абсолютные аналоги тех щитов, которые можно увидеть на улицах вдоль оживленных шоссе, на страницах глянцевого журнала или в рекламной паузе, прерывающей любимый фильм. Эти рекламные обращения чаще всего носят прерывающий и отвлекающий характер, они назойливы и крикливы. Они отрывают человека от интересных занятий, пытаются навязать ему товар или услугу, не имеющую отношения к этим занятиям, более того, вообще не имеющую отношения к получателю рекламного обращения, а значит, совершенно ненужную и неинтересную.

Опытные маркетологи знают, что, как говорят всегда в Интернете, если содержание это король, то контекст – это император. И это причина того, почему многие рекламодатели так много надежд возлагают на происходящий сегодня рост онлайн-услуг (например поисковых служб, служб доставки и заказа товаров), способных связать их рекламные обращения с контекстом веб-сайтов. Такие услуги могут превратить случайные объявления в обращения важные и значимые для тех, кто их прочитает. Это дает возможность говорить о том, что после нескольких неудачных фальстартов прицельный маркетинг все-таки начал свой триумфальный путь в сети Интернет, пусть пока еще в такой примитивной и простой форме.

Два таких известных сайта, как *Google* и *Overture* (ставший частью *Yahoo!*), сегодня лидируют на этом пути благодаря тому, что предлагают своим посетителям такие рекламные обращения, которые соответствуют их интересам. Например, если вы введете в строку поиска на сайте *Google* (или другом, родственном ему сайте) словосочетание «еда для собак», то все страницы, содержащие результаты поиска, будут содержать сопутствующие ссылки и рекламные объявления всех существующих компаний, специализирующихся на выпуске корма для животных. «Это своеобразные «Желтые страницы», классифицированные и упорядоченные», – заметил один из комментаторов³.

В 2003 году *Google* и *Overture* приняли концепцию, которая привела их к новому логическому этапу, заключающемуся в контекстном выборе целевой аудитории – услуге, позволяющей рекламным и текстовым ссылкам перемещаться по страницам результатов поиска. Впервые в истории Интернета рекламные ссылки могут располагаться не в случайном контексте (как, например, рекламные баннеры, беспорядочно расположенные на разных страницах Сети), а так, чтобы содержание рекламного сообщения соответствовало содержанию страницы, на которой его и увидит пользователь. Приведем пример: статья в Интернете, рассказывающая о развитии туризма в Барселоне, может содержать рекламные ссылки ком-

³ John Battelle, «Putting Online Ads in Context», Business 2.0, June 2003.

паний, предлагающих авиабилеты, сдающих напрокат автомобили, а также рекламу всевозможных путеводителей по городам Испании. С точки зрения прицельного маркетинга, возможность предоставлять посетителям интернет-сайта рекламу, соответствующую содержанию самого сайта, дает огромное преимущество.

Еще одно нововведение, появившееся в Интернете совсем недавно, позволяет мгновенно вставлять подходящие ссылки в текст статьи. По данным, предоставленным компанией *Google*, новая технология способна автоматически определять, о чем идет речь в том или ином фрагменте текста, а затем, обратившись в базу данных рекламных партнеров (а на 2003 год она насчитывала около 100 тысяч рекламодателей), мгновенно создавать в тексте ссылки на соответствующие рекламные обращения. «Реклама должна максимально соответствовать содержанию страницы в Интернете, – замечает Тим Армстронг, вице-президент по маркетингу компании *Google*. – Если посетитель интернет-сайта будет смотреть на рекламу именно с этой точки зрения, то объявления станут очень ценной и полезной для него вещью»⁴.

Сегодня большинство статей в Интернете содержит не столько информацию, которую ищет посетитель сайта, сколько рекламу тех или иных компаний, имеющих косвенное отношение к предмету поиска. Кроме того, реклама эта зачастую необъективна и неправдива. Однако Армстронг гарантирует, что компания *Google* осуществляет очень строгую политику соответствия всех до единого рекламных объявлений нормам закона и морали. Он также утверждает, что вся рекламная деятельность компании построена на доверии: «Мы хотим, чтобы каждый посетитель нашего сайта был уверен в том, что вся информация, которую мы ему предоставляем, совершенно объективна и беспристрастна. Мы хотим, чтобы каждый рекламодатель был уверен в том, что его обращение к целевой аудитории будет полностью соответствовать тому контексту, в котором его прочитают посетители»⁵.

Какими же будут следующие шаги интернет-компаний *Google* и *Overture*, какими будут следующие технологические новинки, которые сделают возможной реализацию принципов прицельного маркетинга во всемирной сети? Мы полагаем, что в ближайшие годы появятся несколько основных передовых технологий интернет-маркетинга. Во-первых, рекламные ссылки не будут иметь вид отдельных четырехугольников рекламного текста, а будут свободно размещаться внутри соответствующих текстов. Во-вторых, рекламные объявления на сайтах различных изданий, например, будут соответствовать не только контексту, но и характеристикам читательских сегментов и групп. Таким образом будет реализован принцип прицельного маркетинга – разным читателям разные рекламные обращения. Например, компания *Honda* будет размещать рекламу автомобиля *Odyssey* в статьях, посвященных путешествиям по стране, а рекламу автомобиля *S2000* – на тех интернет-страницах, которые вызывают интерес у бывших топ-менеджеров.

В-третьих, рекламные обращения не будут привязаны к одним и тем же страницам веб-сайтов. Ведь посетитель Сети, уже прочитавший страницу о путешествиях по стране, перейдя на другую страницу, быть может, все еще захочет видеть объявление об автомобиле *Honda*. Технологии «онлайн-профилирования» уже сегодня используются некоторыми издательскими компаниями. Например, *Wall Street Journal Online* использует систему, разработанную компанией *Revenue Science*. Система способна классифицировать читателей сайта на основе того, где и в каких местах они щелкают своей мышкой. Например, посетитель Интернета, который в течение пяти дней подряд стал читателем секции, посвященной технологиям, автоматически зачисляется в категорию «энтузиаст технологий». Как участник этой категории, посетитель будет получать возможность читать рекламные объявления о техно-

⁴ Из интервью Джеффа Забина с Тимом Армстронгом, 8 июля 2003 года.

⁵ Там же.

логиях, независимо от того, на какой сайт он зайдет. Есть и другие категории читателей, например «заядлые автомобилисты», «приверженцы здорового образа жизни» и другие.

Четвертым нововведением, по нашему мнению, станет географическая сегментация как основной фактор классификации посетителей интернет-сайтов. Именно этот принцип сегментации будет влиять на результаты поиска в сети Интернет, а также на то, какие именно рекламные объявления увидит посетитель. Основываясь на IP-адресе, темах поиска и данных, собранных путем анкетирования (например почтовый индекс), результаты поиска могут содержать рекламные объявления локального значения, и это станет качественно новым уровнем соответствия контекста и рекламы. Только введите в строку поиска сайта *Google* словосочетание «водопроводчики города Омаха», и перед вами возникнет целый список специалистов по водоснабжению, проживающих в Омахе. Кроме того, страницы результатов поиска будут содержать еще и массу других полезных ссылок, например рекламу магазина *Borsheim's Jewelers* в Омахе, ресторана *La Casa* в Омахе, музея *Joslyn Art Museum* в Омахе. А как же реклама вышеупомянутых автомобилей марки Honda, спросите вы? Конечно, вы ее увидите, но теперь это будет ссылка на членов дилерской сети в Омахе, а также адреса, по которым вы сможете пройти тест-драйв новой Odyssey или S2000 (в зависимости от ваших личных характеристик), причем опять-таки в родной Омахе.

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.