**Инструменты маркетинга**

**Вып.23**

Оглавление

[КРАУДФАНДИНГ КАК ЗНАК КАЧЕСТВА 1](#_Toc84088769)

[Конец изоляции 2](#_Toc84088770)

[Как иностранцам преуспеть на китайском рынке 3](#_Toc84088771)

[МАРКЕТПЛЕЙСЫ 11](#_Toc84088772)

[Почему маркетинг в малом бизнесе должен внедряться изнутри 21](#_Toc84088773)

[5 правил рекламы для малого и среднего бизнеса 27](#_Toc84088774)

[Кругом обман: три навыка, которые помогут отличить истину от контент-маркетинга и неправды 28](#_Toc84088775)

[Как менеджеры губят бизнес собственника и как CRM помогает вовремя это увидеть 31](#_Toc84088776)

[Как устроена пирамида ценностей потребителя 36](#_Toc84088777)

[Узнайте, что нужно клиентам 46](#_Toc84088778)

[КАКИЕ «ДЕЛА» НАДО «СДЕЛАТЬ» КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ? 52](#_Toc84088779)

[Как перестать покупать ненужные решения для маркетинга 56](#_Toc84088780)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# КРАУДФАНДИНГ КАК ЗНАК КАЧЕСТВА

Благодаря краудфандингу любой, кто способен убедить людей в перспективности своей идеи, может стать предпринимателем, и любой, кто готов вложить в эту идею хотя бы копейку, — инвестором. Сейчас это в основном происходит на специализированных платформах в интернете, но краудфандинг как явление существует по крайней мере несколько столетий. Еще в XVIII веке английский поэт Александр Поуп собирал деньги на публикацию своего перевода «Илиады» Гомера, обещая выдать читателям экземпляры после выхода книги. А в 1885 году правительство США запустило в газетах кампанию по сбору денег на пьедестал для статуи Свободы. В это вложилось более 160 тыс. человек. Подобные примеры можно найти и в дореволюционной России: строительство общественных зданий, и в особенности церквей, зачастую велось на пожертвования простых людей.

Ученые давно изучают связь компаний, запускающих краудфандинг, с потребителями-инвесторами. В частности, выяснилось, что люди готовы финансировать разработку продуктов, если это единственный способ вывести на рынок нечто необходимое им самим. Недавнее исследование, проведенное группой ученых из разных стран, сфокусировалось на другом аспекте краудфандинга — на том, как к продуктам, созданным за счет коллективного финансирования, относятся потребители, не вложившие в разработку собственные средства. Исследователи предположили, что, имея выбор, люди в целом отдают предпочтение товарам и услугам, которые создавались на деньги многочисленных доноров.

Чтобы протестировать эту гипотезу, авторы провели несколько серий экспериментов. Первая из них показала, что потребители действительно предпочитают продукты, финансировавшиеся за счет краудфандинга, поскольку в целом воспринимают их как более качественные. В ходе одного из исследований, например, полторы с лишним тысячи участников разделили на две группы. Одну попросили зайти на сайт интернет-аукциона и сделать ставку, чтобы купить товар, отмеченный как «профинансированный вскладчину». Вторую — там же приобрести товар без какой-либо маркировки. Испытуемые из первой группы выразили готовность заплатить на 21% больше, чем из второй группы.

Участникам другого исследования предлагали выбрать себе один из двух рюкзаков — разработанный стартапом, который привлекал финансирование на краудфандинговой платформе, или созданный компанией, в которую инвестировал венчурный фонд. Большинство проголосовало за первый вариант.

Во второй серии экспериментов ученые выяснили: людям нравится, что краудфандинг дает разным фирмам равные возможности получить доступ к рынку и потребителям. Именно поэтому, имея выбор, они отдают предпочтение товарам, созданным при поддержке краудфандинга. Об этом говорили участники очередного исследования, которым предложили приобрести на выбор один из двух фотоаппаратов, первый был создан благодаря пожертвованиям, второй — профинансирован венчурной компанией.

Третья серия экспериментов, однако, показала, что все, сказанное выше, относится только к «низкорисковым» продуктам. Как только человеку предстоит выбрать товар, от качества которого может зависеть его жизнь (например, страховочный канат), он перестает доверять краудфандингу, предпочитая, по всей видимости, прислушиваться к мнению профессионалов.

«Наши выводы, — заключают авторы исследований, — могут быть полезны как компаниям, прибегающим к краудфандингу, так и ритейлерам, торгующим продуктами таких фирм. При продвижении товара акцент на его краудфандинговой природе поможет обойти конкурентов и существенно повысить выручку».

***Об исследовании****: «Videoconference fatigue? Exploring changes in fatigue after videoconference meetings during COVID-19» by Andrew Bennett, Emily Campion, Kathleen Keeler, Sheila Keener. «Journal of Applied Psychology», 2021.*

# Конец изоляции

**29 сентября 2021**|**Марина Иванющенкова**

Менеджмент — довольно консервативная сфера. Изменения в ней происходят постепенно, и даже очень хорошим идеям требуется время, чтобы найти сторонников и стать нормой в управлении. Однако пандемия заметно ускорила большинство процессов. Например, о том, что компании должны не только думать о прибыли, но и учитывать интересы стейкхолдеров, говорили и раньше, но именно сейчас теория стремительно превращается в практику. Пандемия привела к географической изоляции, но одновременно выявила ценность партнерства со всеми заинтересованными сторонами. [Одна из статей в этом номере](https://hbr-russia.ru/management/strategiya/888204), например, посвящена выстраиванию продуктивных связей с акционерами, которые помогают принимать более разумные решения.

Многие руководители сегодня пересматривают принципы взаимодействия с персоналом. Пандемия изменила отношение людей к работе — теперь им как никогда важно чувствовать себя частью компании, разделять ее миссию, а не просто механически делать свое дело. Лидеры должны быть чуткими, внедрять политику прозрачности и объяснять всем цели организации. [Партнеры фирмы Bain пишут](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/888192) о том, как подготовить штат к постпандемийной экономике, — в частности, говорят о формировании корпоративной культуры, в которой сотрудники будут чувствовать поддержку со стороны работодателя и понимать, куда движется бизнес.

Без хорошего отношения к людям компаниям будет непросто решить кадровые проблемы. А их становится все больше. Многие сотрудники, привыкшие к удаленке, не хотят возвращаться в офис, а кто-то и вовсе собирается оставить работу. [Кэрол Фишман Коэн пишет](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/888202), что с февраля 2020 года с рынка труда США ушло 3,5 млн человек. Поэтому организации отказываются от прежних стереотипов — например, если раньше они старались не нанимать людей, прервавших свою карьеру, то теперь запускают программы по их возвращению (о намерении взять на работу тысячу таких сотрудников недавно заявил Amazon). Кэрол Фишман Коэн, которая когда-то ушла с рынка труда на 11 лет, объясняет, как «возвращенцам» перезапустить карьеру.

Для успешного развития бизнеса необходимо также живое общение с клиентами. Многие организации автоматизируют контакты с потребителями, но технологические решения часто несовершенны и вызывают у людей раздражение. В такой ситуации выиграют компании, которые смогут наладить прямую коммуникацию с потребителями. [Профессор Гарварда Райан Бьюэлл дает рекомендации](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/888203) по работе с клиентами во время и после пандемии.

Подобные веяния требуют изменений в [поведении лидеров](https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/888206). Руководители часто высокомерны и эгоцентричны, а это не способствует теплым отношениям с окружающими. Чтобы вырваться из ловушки власти, управленцам стоит обуздать свое эго и наладить честную обратную связь со стейкхолдерами. Умение прислушиваться к другим и сотрудничать всегда дает хороший результат.

**Об авторе. Марина Иванющенкова** — главный редактор журнала «Harvard Business Review Россия».

# Как иностранцам преуспеть на китайском рынке

**8 июня 2021**|**Дж. Стюарт БлэкАллен Моррисон**

Дефицит респираторов N95 и других важнейших медицинских расходников в начале коронавирусного кризиса показал политикам и общественности степень зависимости США от продукции КНР. Агрессивная политика администрации Трампа в отношении восточного партнера пользовалась популярностью, несмотря на возможные негативные последствия. В первые 10 месяцев 2020 года фраза «размежеваться с Китаем» появлялась в прессе втрое чаще, чем за три предыдущих года вместе взятых.

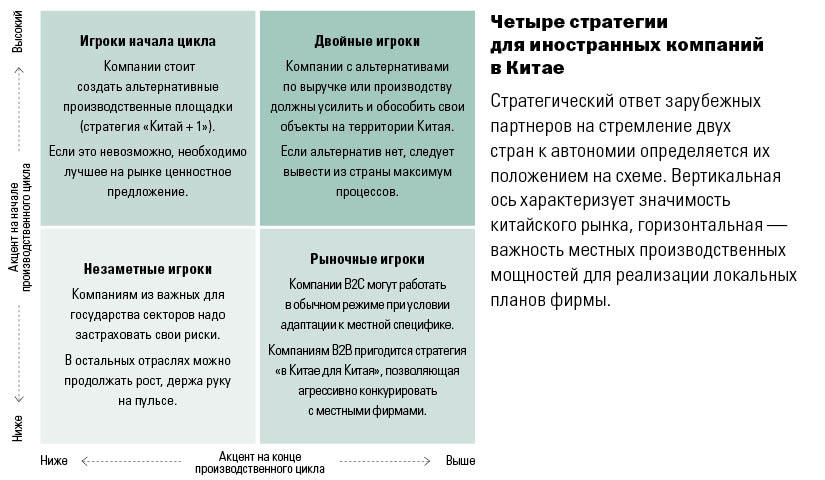
Впрочем, большинство руководителей компаний ни с кем размежевываться не собираются — и понятно, почему. Один из них сказал нам прямо: «Мы 13 лет искали входы в Китай и не можем просто взять и уйти оттуда». Так считают многие: ни один из руководителей, с которыми мы встречались, не хочет, чтобы время, усилия и инвестиции, вложенные в развитие присутствия в Китае, пропали даром.

Администрация Байдена наверняка снизит градус конфронтации, и предприниматели надеются, что проблема рассосется. Если бы стремление к автономии от Поднебесной было просто странным вывертом американской политики, так бы и было. Но Китай уже более 15 лет — при администрациях Буша, Обамы и Трампа — следует стратегии снижения зависимости от иностранных технологий и ресурсов. В его планах придерживаться этого подхода еще 15 лет. «Размежевание» с Китаем будет значимым процессом ближайшего будущего, имеющим важные последствия для стратегий международных корпораций. Ниже мы поговорим о них подробнее.

Наши выводы опираются на десятилетия исследований и консультаций и более чем 120 визитов в КНР, в том числе для преподавания в ведущих вузах. Мы провели интервью с десятками госчиновников разных уровней (от национального до муниципального) и поговорили с более чем 200 топ-менеджерами западных компаний, живущими и работающими в Поднебесной. Нам удалось подробно проанализировать дюжину конкретных случаев и дать полезные советы многим компаниям о том, как эффективно конкурировать в Китае на разных уровнях цепочки создания ценности, учитывая не только особенности конкретных локальных соперников, но и общенациональную специфику.

**КАКИМ КИТАЙ ВИДИТ БУДУЩЕЕ**

Широко обсуждавшаяся взаимная пикировка по поводу пошлин в течение последних четырех лет укрепила в США мнение, будто «размежеваться» с восточным партнером — значит в основном снизить импорт, сохранить или вернуть домой рабочие места и гарантировать безопасность и защиту своей гражданской и военной инфраструктуры. С точки зрения китайцев, однако, происходящее представляет собой запланированный сдвиг от экономического роста к экономическому контролю (см. врезку «Стратегия размежевания»).



Действуя в этом направлении, они стремятся достичь трех ключевых целей: 1) устранить зависимость от иностранных государств и корпораций в сфере важнейших технологий и товаров; 2) облегчить доминирование на внутреннем рынке местных фирм; 3) использовать это доминирование в международной конкуренции. Эти цели часто называют принципом «двойного обращения»: первые две улучшат внутреннее товарно-денежное обращение, последняя — внешнее.

Последствия для иностранных предприятий будут серьезными. Например, сегодня Intel экспортирует в КНР микрочипы на миллиарды долларов: здешний рынок дает около половины мирового спроса. Стремление к импортозамещению уже вынудило Intel больше производить в Поднебесной, но если стране удастся выполнить свои планы по долям рынка, выручка Intel сократится за счет подъема локальных гигантов.

Как же китайское правительство и бизнес собираются достичь своих целей? Вероятно, с помощью трех базовых механизмов.

**Приобретения и инвестиции**. Запущенный в 2015 году план «Made in China 2025» указывает, что правительство Поднебесной «поддержит предприятия в слияниях, долевых и венчурных инвестициях за рубежом», чтобы снизить зависимость страны от иностранных технологий. В 2016 году стоимость приобретаемых китайцами американских фирм выросла на 376%, примерно до $55 млрд, заставив Комитет по иностранным инвестициям США и другие органы проверять сделки на соответствие принципам национальной безопасности. В 2017 году объем договоров упал до менее чем $9 млрд, в 2018-м — до примерно $3 млрд. Аналогичным образом, по информации компании Prequin, отслеживающей данные по прямым инвестициям, число венчурных сделок в США с участием хотя бы одного китайского инвестора в 2015 году взлетело по сравнению с 2014-м на 700% и достигло $8 млрд, далее продолжило рост и в 2018 году установило рекорд почти в $11 млрд. В итоге Америка приняла закон, позволяющий властям проверять инвестиции китайских венчурных фондов и требовать от последних раскрытия источников финансирования. После этого инвестиции упали почти вдвое.

**Субсидии и финансирование**. Наш анализ инициатив в рамках «Made in China 2025» указывает, что китайское правительство отложило в разные фонды более $500 млрд для поддержки местных разработок технологий и продуктов в сферах, где страна пока зависит от иностранных компаний. Стоит упомянуть, например, специальные строительные фонды ($270 млрд), фонд Shaanxi MIC2025 ($117 млрд), фонд Министерства промышленности и информатизации и Китайского банка развития ($45 млрд), фонд Gansu MIC2025 ($37 млрд), фонд поддержки разработки полупроводников ($31 млрд). В эти суммы не входят субсидированные займы и другие меры по поддержке местных передовых компаний. По нашим данным, долги госпредприятий скоро превысят сумму ВВП Китая.

**Заимствования**. Расследование торгпредства США показало, что «Китай использует ограничения на иностранную собственность: например, это касается требований к совместным предприятиям, лимитов иностранного капитала, а также различных процессов административных проверок и лицензирования, чтобы вынуждать американские компании передавать ему технологии». Государственная комиссия по мониторингу экономических вопросов и вопросов безопасности в отношениях между США и Китаем согласна с этими выводами: «В рамках китайской процедуры оформления лицензионных документов коммерческие фирмы должны предоставлять в госорганы Китая местного и центрального уровня подробную информацию о продуктах и процессах… что, как правило, не требуется на других рынках». В ряде случаев КНР переходит от передачи к прямой краже. В 2010 году компания American Superconductor (AMSC), ведущий поставщик ПО для управления ветровыми турбинами, выяснила, что ее китайский партнер Sinovel заплатила работавшему в австрийском отделе разработок сербскому инженеру Деяну Карабашевичу $1,7 млн за полный исходный код программ AMSC. И хотя правительство США подало в суд на Sinovel, двух ее китайских топ-менеджеров и Карабашевича и в 2018 году выиграло дело (инженер провел год в тюрьме), по оценкам AMSC, в 2020-м 20% используемых в КНР ветровых турбин продолжали применять ее ПО.

Понятно, что усилия Китая по контролю технологий и заимствованию ноу-хау вызывают подозрительность США и Европы, особенно в контексте замедления роста после финансового кризиса 2008 года и нынешней пандемии COVID-19. Хотя, как мы уже отметили, администрация Байдена наверняка смягчит риторику «размежевания», поведение китайской стороны вряд ли изменится. Работающие в КНР иностранные компании окажутся между молотом и наковальней. Их подход к решению проблемы будет зависеть от того, зачем они изначально пришли в страну.

**СТРАТЕГИИ НЕЗАВИСИМОГО БУДУЩЕГО**

В Китае работает более миллиона иностранных компаний — их можно разделить на четыре категории, использовав два критерия: степень заинтересованности в процессах начала производственного цикла (сырье, компоненты, собственно производство) и его конца (дистрибуция, маркетинг и сбыт в Китае). Получившаяся таблица позволяет лучше представить трудности конкретной компании и оптимальный ответ на них (см. врезку «Четыре стратегии для иностранных компаний в Китае»).

**Незаметные игроки**. У таких компаний низкая заинтересованность и в начале, и в конце цикла. Одни находятся на ранней, экспериментальной стадии работы в КНР, другие «следуют за лидером» и не хотят остаться в стороне. Топ-менеджеры этой категории с трудом формулировали в разговоре с нами четкие и убедительные причины для своего скромного присутствия в КНР.

В этот квадрат попадает на удивление много американских фирм: согласно отчету Goldman Sachs 2020 года, компании из списка S&P 500 в среднем получали в Китае менее 2% общей выручки, и их деятельность, связанная с началом цикла, здесь часто была минимальной. Например, хотя International Paper извлекает более четверти дохода за пределами США, на КНР приходится менее 2%, к тому же бумажный гигант продал большую часть местных производственных мощностей.

Если такие мелкие игроки относятся к индустриям, перечисленным в «Made in China 2025», их шансы выжить в Китае невелики. Взять хотя бы производителя медицинских устройств Fresenius. Китайская доля его продаж довольно низкая, производство невелико, а продукция как раз подпадает под действие «Made in China 2025». Так что компания рискует уступить национальному лидеру Mindray, который вдвое превосходит ближайшего китайского конкурента и растет на родине быстрее любого глобального соперника — во многом благодаря тому, что правительственные директивы требуют от больниц увеличения доли отечественных устройств в закупках до 70%. Fresenius и другие малозаметные игроки, продукция которых входит в план «Made in China 2025», могли бы подстраховать свои ставки на Китай вложениями в другие рынки.

Для игроков, на которые не распространяется действие «Made in China 2025», последствия будут менее серьезными. Если они сохранят свой скромный масштаб продаж и производства в КНР, их среднесрочные перспективы будут зависеть от ценностного предложения и бизнес-модели, а не политики. В дальнейшем КНР наверняка распространит ту же стратегию и на другие сектора экономики, усилив давление на иностранные компании всех категорий. Скажем, французский производитель лыж для фристайла Black Crows продает в Китае совсем немного и почти ничего не производит. Лыжи не заботят государство, и вроде бы фирме ничто не угрожает — пока качество ее продукции выше качества китайской. Но поскольку местный консорциум во главе с Anta Sports в 2019 году приобрел Amer Sports (изготовителя лыж Armada, Atomic и Salomon), Black Crows стоит напрячься. Покупая технологии и бренды, китайские соперники могут добиться доминирования на внутреннем, а потом и внешнем рынке и выдавить с него прежних лидеров.

Некрупным игрокам трудно сохранять конкурентоспособность в Китае еще и потому, что их присутствие там незначительно не только в масштабе страны, но и в масштабе компании. То есть боссам представительств трудно привлечь внимание корпоративных топ-менеджеров и получить ресурсы, чтобы обойти локальных конкурентов. Так, китайские продажи Carrefour за последние 10 лет не превышали 5% от глобальных, и в 2019 году фирма продала 80% бизнеса в этой стране местному ритейлеру Suning. Другие крупные зарубежные компании, в том числе Etam, Tesco, Amazon, Forever 21 и Uber, не получили большой выручки в КНР и закрыли или продали свои мощности, уступив контроль над рынком местным конкурентам.

**Игроки начала цикла**. Флоридский производитель игрушек Basic Fun — типичный пример компании из этой категории. Он закупает в Китае почти все сырье (текстиль, пластик, дерево) и компоненты (аккумуляторы, малые электродвигатели), здесь же расположил почти 90% глобального производства, но извлекает всего 2% глобальной выручки: почти вся продукция вывозится в 60 с лишним стран мира.

За последние 20 лет КНР сумела привлечь рекордное количество игроков этой категории, обогнав в 2010 году Америку и выйдя на первое место по производству с высокой добавленной стоимостью: в 2018-м 28% всей мировой продукции приходилось на одно государство. В стремлении к доминированию Китай опирался не только на свой размер и обилие низкоквалифицированной рабочей силы: он активно инвестировал в образование, выявляя и обучая таланты. Если в 2000 году из вузов выпустился 1 млн китайцев, то в 2019-м — уже более 8 млн, причем степени по точным, естественным, инженерным и прикладным дисциплинам получили 5 млн — больше, чем в Индии, США, Японии, Германии, Франции, Италии, Великобритании и Канаде вместе взятых. Республика также обновляла физическую инфраструктуру, тратя на строительство шоссе, железных дорог и аэропортов больше, чем Штаты и Европа сообща.

Американские пошлины стали проблемой для игроков начала цикла. Если иностранные компании будут и дальше отправлять значительную часть произведенной в КНР продукции в США, а пошлины останутся главным инструментом «размежевания» с Китаем при администрации Байдена, выручка и прибыль фирм серьезно пострадают.

Многие игроки начала цикла уже готовятся к такому сценарию, внедряя стратегию под условным названием «Китай + 1». Например, компания F-tech, поставляющая тормозные педали на китайские и японские сборочные предприятия Honda со своего завода в Ухане, владеет еще одним производством на Филиппинах, изначально снабжавшим фабрики Honda в Канаде и США. Когда в Ухане разразилась пандемия, F-tech была вынуждена закрыть свой завод, но стратегия «Китай + 1» позволила ей повысить производительность филиппинской площадки и частично покрыть потребности Honda в Японии в ожидании снятия ограничений в Ухане.

«Китай + 1» легче предложить, чем реализовать. Как уже отмечалось, КНР стала «всемирной фабрикой» благодаря не только масштабу, но и непрерывному повышению квалификации рабочей силы и способности более чем 200 млн трудящихся перемещаться от производителя к производителю при колебаниях спроса. Гендиректор Basic Fun Джей Форман как-то сказал: «Китай предлагает целый комплекс преимуществ… это и отлично обученные работники, и обильно финансируемая инфраструктура, и высокий уровень безопасности и контроля качества, и прекрасные возможности транспорта и коммуникаций…» Он признает: перевод процессов в другие страны может стать исключительно трудным: «Предположим, мы переедем во Вьетнам… Но он в десять раз меньше. То есть, переведя туда буквально 5—10% китайских мощностей, мы исчерпаем его ресурсы… Можно отправиться в Индию… но там нет готовой инфраструктуры».

Компании, чьи производственные процессы связаны с Китаем, могут столкнуться с проблемами и помимо пошлин и трудовых ресурсов. Приведем пример. Ведущий японский производитель кондиционеров Daikin понял: чтобы расти, надо выходить на другие рынки, а для этого удешевлять свои модели. В 2008 году его руководство решило перевести производство в Китай. При этом оно дало китайскому конкуренту Gree Electric доступ к передовым инверторным технологиям в обмен на вход на дешевые производственные площадки для масс-маркета. Daikin начала делать в КНР кондиционеры и поставлять их по миру. Международные продажи стали приносить 80% ее общей выручки. Параллельно с этим Gree Electric при помощи полученных технологий развилась в главного китайского игрока. Вместе с несколькими локальными фирмами (главным образом Midea и AUX) она контролирует 70% местного рынка кондиционеров, где еще чуть больше 10 лет назад доминировали иностранцы: Daikin, Lennox, Electrolux, Carrier и Trane. В соответствии со стратегией правительства страны Gree конвертирует домашние преимущества в глобальную конкурентоспособность: ее зарубежные доходы составляют $3 млрд, или 10% от общей суммы, и на протяжении последних 6 лет росли вдвое быстрее, чем у Daikin. Увы, такие компании не редкость: всем фирмам стоит задуматься о средне- и долгосрочных рисках, прежде чем делать ставки на китайское производство.

СТРАТЕГИЯ РАЗМЕЖЕВАНИЯ

КНР начала реализовывать эту стратегию в 2005 году, запустив среднесрочный и долгосрочный план научно-технического развития на 2006—2020 годы, призывающий через импортозамещение повысить долю местной продукции в 11 секторах до 30%. Десять лет спустя, после появления плана «Made in China 2025», эту цифру повысили: к 2020 году доля локальных товаров должна была увеличиться до 40%, а к 2025-му — до 75% в 10 областях: ИТ, робототехника и искусственный интеллект, авиационная и аэрокосмическая сферы, судостроение, железные дороги, новые энергоносители и энергосберегающий транспорт, материалы, медицинское оборудование и лекарства, сельское хозяйство, энергетическое оборудование.  
«Made in China 2025» также ставит перед отечественными корпорациями цели по увеличению доли рынка. Так, местные производители электроавтомобилей и энергетического оборудования должны занять 80 и 90% внутреннего рынка. Осенью 2020 года председатель КНР Си Цзиньпин объявил о внедрении плана «Стандарты Китая — 2035»: страна должна стать лидером международных стандартов, в том числе 5G, интернета вещей и искусственного интеллекта. То есть цели по локальному производству побуждают иностранные компании больше производить в КНР, а цели по долям рынка гарантируют, что доминировать будут все-таки китайские фирмы.

**Рыночные игроки**. Это компании, которые ввозят готовую продукцию для продажи на гигантском и все более богатом рынке КНР. Хороший пример в сфере В2В — итальянская фирма Danieli: второй в мире по масштабу поставщик сталелитейного оборудования.

В 1990-м КНР производила всего 8% мировой стали. К 2000 году она удвоила свою долю, а к 2013-му у Китая стали было больше, чем у всех остальных стран. Почти вся местная сталь производится местными компаниями. Чтобы добиться такого мощного рывка, китайским литейщикам требовалось оборудование. Danieli постаралась получить максимум контрактов на его поставки. В 2003 году ее глобальная выручка равнялась $740 млн. К 2010-му она выросла в четыре с лишним раза, примерно до $4,1 млрд, преимущественно за счет продажи и установки итальянского оборудования на китайских заводах.

Взрывной рост китайского среднедушевого дохода создал аналогичные возможности и на рынке В2С. В 2005 году в КНР проживало 236 тыс. миллионеров; к 2020-му эта цифра взлетела до 5,8 млн. Швейцарская часовая компания Rolex очень хотела заработать на богатых потребителях. Она, как и Danieli, ничего в Китае не производила: 100% часов импортировались извне, почти исключительно из Швейцарии, и создавали спрос за счет дистрибуции через престижные сети, рекламы со звездами и спонсирования мероприятий. К 2019 году КНР стала для Rolex вторым важнейшим рынком, ее продажи с 2010-го выросли там более чем вчетверо.

Влияние конкурентной стратегии Китая на рыночных игроков зависит от сегмента, на котором те сосредоточены (В2В или В2С), и от того, подпадает ли их отрасль под действие плана «Made in China 2025» или мер экспортного контроля их собственных стран. Компании В2С, чья деятельность не охвачена «Made in China 2025» (также поставщики предметов роскоши), в ближайшее время вряд ли окажутся нарушителями правил КНР по импортозамещению или условий экспортного контроля США и других государств.

Однако эти фирмы редко сотрудничают с китайскими соцсетями, такими как WeChat (с более чем миллиардом уникальных пользователей), и экосистемами цифровых платежей, например Alipay или WeChat Pay, контролирующими более 92% всех денежных перечислений в стране. Им стоило бы интегрироваться с этими локальными платформами и экосистемами для улучшения контакта с потребителями. А по мере того, как будут завоевывать доверие китайские бренды, многим рыночным игрокам понадобится адаптировать свои ценностные предложения под местные вкусы и усложняющиеся потребности.

Рыночные игроки В2В пострадают от разрыва двух экономик. Политика импортозамещения заставит их не только инвестировать в производство — усилия правительства по покупке, «заимствованию» или воспроизведению иностранных ресурсов подстегнут развитие локальных конкурентов. Danieli в ответ на подобные тенденции укрепила свое положение стратегией «в Китае и для Китая», предполагающей утроение выручки и доведение ее до $1,2 млрд. Для достижения этой цели она в три раза увеличила штат своего китайского подразделения (из 1200 сотрудников лишь 30 — иностранцы) и направила средства в местные мощности разработки, дизайна и производства. К тому же Danieli не может не видеть, что ее главные соперники в КНР — уже не немецкая SMS или японская Primetals, а государственная China Metallurgical Group и две ее строительных дочки CERI и CISDI: они стараются переманить литейщиков, так долго и успешно работавших с итальянцами. Удержать старых и привлечь новых клиентов в Китае итальянской компании все труднее: CERI и CISDI принадлежат государству, их долговые обязательства субсидируются, правительство подыгрывает местным в вопросах покупки оборудования, строительства заводов и заключения договоров на их модернизацию.

В конечном счете многие игроки В2В будут увеличивать вложения во все этапы своего производственного цикла и работать над повышением качества.

**Двойные игроки**. Сюда входят Apple, Intel и Nike, активно продающие в Китае (20, 28 и 16% всей выручки, соответственно) и во многом опирающиеся на местное производство. Apple собирает здесь 100% своих iPhone (более 200 млн штук в год) — если бы ее китайское представительство было отдельной фирмой, оно бы вошло в список 300 крупнейших компаний мира.

Такие игроки пострадают от экономического разрыва больше всех. Apple может столкнуться с проблемами в продажах, поскольку руководство КНР отдает предпочтение фирмам вроде Alipay и WeChat Pay в ущерб Apple Pay. Импортные пошлины на ввоз iPhone из Китая в США или другие страны могут составить 10—25%, что повлияет на продажи. Пока что Apple обходит ограничения, экспортируя свои смартфоны в США через Сингапур.

Подобный прессинг переведет многих двойных игроков на стратегию «в Китае и для Китая» для всех этапов производственного цикла, отделив местную цепочку создания ценности от глобальной. Чтобы эта стратегия сработала, иностранной фирме необходимы два условия: значительный потенциал роста выручки внутри Китая и мощная производственная база за его пределами, позволяющая обеспечивать товарами остальной мир.

Это под силу не всем большим двойным игрокам: некоторым придется бороться за сохранение статус-кво. В их число может попасть и Apple. Китайские фирмы, каких-то десять лет назад контролировавшие всего 10% домашнего рынка смартфонов, сегодня захватили почти 90% — и более 90% рынка электронных платежей. Кроме того, на Lenovo и других местных игроков приходится львиная доля продаж ноутбуков и планшетов, что еще больше ограничивает рыночные возможности Apple. Производственных альтернатив за пределами Китая у компании фактически нет: где еще она найдет 3—4 млн рабочих? Не менее значима для Apple способность в периоды максимального спроса нанимать дополнительно сотни тысяч сотрудников — это невозможно ни в одной другой стране. Да и государств, рабочая сила которых способна дать то же качество при сопоставимой цене, тоже почти нет. Глава Apple Тим Кук отмечал: «Китайское производство вышло на передовой уровень: теперь здесь есть и отлично обученные люди, и совершенные роботы, и техника. Такое сочетание редко и очень важно для нашего бизнеса: оно дает нужный уровень точности и качества».

Деятельность Apple на разных этапах цикла наверняка столкнется с проблемами из-за китайского стремления к автономии. Компания уже начала выводить во Вьетнам и другие страны производство iPad и Mac.

У Nike ситуация иная: на растущем китайском рынке спортивной обуви правят иностранцы, здесь еще есть возможность заработать. Благодаря глобальному бренду и гибкости локального производства, позволяющей подстраивать продукцию под все более искушенную аудиторию, гигант, возможно, сумеет не сдаться маркам вроде Li-Ning и Anta. В отличие от Apple, Nike владеет фабриками в 40 странах и может и далее производить в КНР и для КНР, обслуживая другие рынки с помощью некитайских производств. Фирма уже нарастила выпуск продукции в нескольких странах.

Поскольку и КНР, и США чувствуют себя зависимыми друг от друга, их движение в разные стороны, скорее всего, продолжится, даже если администрация Байдена не приложит к этому усилий. Лидерам бизнеса придется решать проблемы. Иностранным компаниям надо понять, зачем им присутствовать в Китае и каковы их намерения. Процесс приведет к вытеснению с рынка слабых игроков: одни начнут перестраховываться, другие пойдут ва-банк. Последние, если окажутся в важнейших для Китая отраслях, должны будут представить предложения исключительной ценности: только тогда китайцы обратятся к ним вопреки стратегии правительства.

**Об авторах**

**ДЖ. СТЮАРТ БЛЭК (J. STEWART BLACK)** — профессор INSEAD.

**АЛЛЕН МОРРИСОН (ALLEN J. MORRISON)** — профессор Школы международного менеджмента Thunderbird при Университете штата Аризона. Статья является адаптацией их готовящейся к публикации книги «Competing in and with China: Implications and Strategies for Western Business Executives» (Thinkers50).

# МАРКЕТПЛЕЙСЫ

**Александр Изосимов: «Сейчас на рынке начнется кровопролитие»**

**31 мая 2021**|**Юлия Фуколова**

*В октябре прошлого года одного из крупнейших ритейлеров на рынке электроники, группу «М.Видео-Эльдорадо», возглавил****Александр Изосимов****. Это назначение многих удивило: новый CEO прежде не работал в ритейле, а в последние десять лет вообще не занимался операционным управлением.*

*Однако у Изосимова солидный бэкграунд и репутация менеджера, который умеет управлять изменениями. В свое время он возглавлял российское подразделение Mars, потом руководил компанией «Вымпелком» — развернул ее лицом к потребителю и сделал глобальным игроком. О том, какие стратегические ходы помогут довести оборот группы до триллиона рублей за пять лет, почему в России поезд маркетплейсов уже ушел и как мотивировать сотрудников на изменения, генеральный директор «М.Видео-Эльдорадо» Александр Изосимов рассказал в интервью «Harvard Business Review Россия».*

**HBR Россия: Чем вы занимались последние десять лет, после того, как ушли из «Вымпелкома»?**

**Изосимов**: Я оставил операционную работу, потому что в то время заряд моих батареек был близок к нулю. Первые три года у меня ушли на то, чтобы перестать думать исключительно о бизнесе, взглянуть на жизнь шире. И я решил сделать что-то новое — например, отправился в экспедицию на Южный полюс, а также задался целью стать участником чемпионата мира по триатлону. Правда, из-за пандемии на чемпионат я так и не попал, но Южный полюс покорил. В профессиональной сфере было несколько инвестиционных проектов. Кроме того, я попробовал себя как независимый директор и набрал большой портфель самых разных компаний: Ericsson, «Евраз», «Транском», стартапы и ряд других. Со временем понял, что работы в советах директоров уже недостаточно — ты погружаешься в бизнес какими-то набегами, а главного стержня не хватает. И стал искать этот стержень.

**Почему вы обратили внимание на ритейл? Вы ведь раньше не работали в торговых сетях.**

Ритейл меня привлекал всегда. С одной стороны, есть эмоциональная связь с покупателями — это очень маркетинговая история. С другой — огромное количество данных, то есть решения принимаются не интуитивно, а на основе аналитики. В конце 2019 года Ward Howell и McKinsey предложили мне войти в совет директоров компании «Глория Джинс» — ее основатель Владимир Мельников, человек незаурядный, решил сделать компанию публичной. Я хорошо понимал, какую ценность могу принести, как подготовить компанию к размещению акций, успел побывать председателем всех возможных комитетов. В этот момент ­организация осталась без CEO, и меня попросили занять позицию Executive Chairman — пока не найдут нового гендиректора. И когда я начал руководить бизнесом, то почувствовал, как сильно мне этого не хватало.

Проект с «Глорией Джинс» продолжался до начала пандемии, и почти сразу последовало предложение встретиться с основателем и президентом «М.Видео-Эльдорадо» Александром Тынкованом. Компания интересная, Тынкована я давно знал и уважал, да и опыт в «Глории Джинс» вдохновил меня снова подумать об операционном управлении. Наши еженедельные беседы продолжались с апреля 2020 года фактически до конца лета. После чего мне предложили занять пост CEO.

**После «Вымпелкома» вы десять лет не занимались операционным управлением. Такой перерыв поставил бы крест на карьере многих руководителей.**

Я не искал новую работу, все само сложилось. Возможно, если бы ко мне обратилась какая-нибудь европейская компания, я бы тоже сказал «да». Помню, как почти 20 лет назад перешел из «Mars Россия» в европейскую штаб-квартиру и ожидал, что там все делается быстро, как в «Формуле 1». Но оказалось, что это больше похоже на движение автобуса. Примерно так же сегодня работает европейский ритейл, онлайн-коммерция развивается более динамично. Но на моем горизонте появилась «М.Видео-Эльдорадо», и это предложение срезонировало с моей готовностью войти в новый проект. Работать с ритейлом в переходном состоянии, когда нужно менять бизнес-модель и операции — безусловно, интересно. И я даже не предполагал, насколько это станет еще интереснее и динамичнее из-за пандемии.

**ГЛАВНЫЙ ПО ЭЛЕКТРОНИКЕ**

Александр Изосимов родился в 1964 году в Якутске, окончил экономический факультет Московского авиационного института. Начал карьеру в компании McKinsey. В 1995 году получил степень MBA в бизнес-школе INSEAD. С 1996 года работал в российском подразделении компании Mars, где занимал позиции менеджера по планированию, финансового директора, директора по продажам и генерального директора. В 2001-м стал региональным президентом Mars Inc. по­ странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии. С 2003 по 2011 год Александр Изосимов возглавлял ОАО «Вымпелком» как генеральный директор и президент. Затем входил в советы директоров таких компаний, как Ericsson AB, MTG AB, East Capital AB, Transcom SPA, «Балтика» и проч. В октябре 2020 года назначен генеральным директором группы «М.Видео-Эльдорадо».

**Вероятно, акционеры в какой-то степени рисковали, назначая вас?**

Моя сильная сторона в том, что когда есть некая платформа, я могу ее усилить, перевести в новое качественное состояние. Но акционеры также понимали, что у меня новая страна (я давно живу в Швеции), новая индустрия, новая ситуация с точки зрения развития — слишком много нового, и это делает мое назначение очень рискованным. Плюс долгий перерыв в операционном управлении. Мы подробно обсуждали все темы, решили обозначить риски и понять, как их можно нивелировать. Разговаривали о дальнейшем стратегическом развитии «М.Видео-Эльдорадо», о том, что компания имеет ограниченный объем акций в свободном обращении и его нужно увеличивать, сделать группу по-настоящему публичной. Тынкован остается в совете директоров, да и вся команда компетентна. У каждого бренда сетей «М.Видео» и «Эльдорадо» есть свой управляющий директор, который отвечает за все операции. В итоге обсуждение возможных рисков успокоило акционеров.

**«КОГДА ПРИШЕЛ ТУМАН ПАНДЕМИИ, БЫЛО РЕАЛЬНО СТРАШНО»**

**Какие задачи поставили перед вами акционеры?**

Для начала нужно было определиться с амбициями. Мы решили удвоить бизнес за следующие пять лет, то есть довести общие продажи до триллиона к 2025 году. Кстати, идея стала популярной, вслед за нами пошла «череда триллионов» — некоторые компании поставили столь же высокую цель. А дальше в любой стратегии возникает проблема выбора. Мое любимое определение, что стратегия — это диспропорциональная аллокация ресурсов. С одной стороны, мы могли развиваться как мультикатегорийный маркетплейс и идти, условно, по пути Ozon, с другой — остаться категорийным сфокусированным игроком. Это очень важная развилка. Мы выбрали второй вариант, потому что поезд маркетплейсов, на мой взгляд, уже ушел.

**Почему вы так думаете? Многие компании, наоборот, сейчас активно создают маркетплейсы.**

Тема модная и абсолютно оправданная. Но на каждом рынке сложилась своя ситуация, и это нужно принимать во внимание. У нас сейчас четыре хорошо капитализированных игрока с развитыми технологиями, которые будут биться не на жизнь, а на смерть: Wildberries, Ozon, AliExpress и «Яндекс.Маркет». Сейчас на эту поляну пришел еще и «Сбер». Проблема в том, что победитель обычно забирает все — почти 60—70% рынка — и зарабатывает хорошую маржу. Игрок номер два тоже получает какие-то деньги, а третий и четвертый могут уже ничего не заработать.

**Почему остальным ничего не останется?**

В США и Европе все выжег Amazon. Сегодня его капитализация составляет 60% капитализации всего ритейла Америки. Компания пробила дорогу, и ее лавры никому не дают покоя. А дальше начинается гонка — кто первый заберет себе трафик, привяжет к себе покупателей, тот и выиграет. Этот путь требует больших инвестиций. В России сейчас у всех примерно одинаковая стартовая позиция. У «Яндекса» — сильный поисковый трафик, у Ozon есть хаб и ресурсы, привлеченные в рамках IPO, у AliExpress — серьезный партнер Mail.ru. «Сбер» тоже мощный игрок. У Wildberries хорошие рыночные позиции, изначально она фокусировалась на одежде, а потом стала мультикатегорийным продавцом. У всех разные конкурентные преимущества, но все хорошо спозиционированы. И представьте, что будет, когда придет еще один игрок.

**Вообще-то акционеры «М.Видео-Эльдорадо» в 2017 году запустили собственный маркетплейс — Goods.ru. И недавно продали 85% этой компании «Сберу».**

Причина продажи Goods.ru была именно в этом. У проекта хорошие технологические решения, но нужно много ресурсов для активного роста. Трафик и увеличение частотности покупок — очень дорогое удовольствие. И сейчас на рынке начнется кровопролитие — все будут конкурировать за клиентов, начнутся массированные инвестиции в инфраструктуру и логистику. Тот, кто соберет максимальную аудиторию, станет королем российского ритейла. У «М.Видео-Эльдорадо» был выбор — вложить все наши ресурсы, но серьезно рискнуть. Мы, по сути, лишь пятый игрок, и не самый богатый. Не было никакой уверенности, что сможем выйти на второе или даже третье место.

Но есть другая логика. Тот же Amazon доминирует не на всех рынках. Например, в сегменте одежды стать номером один ему не удалось — есть преуспевающий Zalando и другие. Бытовая техника и электроника успешно продаются онлайн, но в этой категории Amazon не смог победить Best Buy на домашнем рынке. Такая же картина и в Европе. Мы оценили рынок и поняли, что есть возможность остаться категорийным игроком, но удвоить бизнес с гораздо более высокой вероятностью успеха. Эта стратегия намного ра­зумнее. Да, мы не включаемся в гонку за право стать компанией с выручкой 50 трлн руб., но и один триллион — это неплохо, когда есть еще и прибыль.

**То есть вы отказались от идеи маркетплейса окончательно и бесповоротно?**

Нет, это не означает, что мы совсем отказались от идеи. Люди часто путают концепцию маркетплейса как ритейлера с маркетплейсом как технологией. Это примерно как биткоин и блокчейн — для многих это синонимы, хотя слова не означают одно и то же. Маркетплейс как технология, то есть продажа товаров сторонних компаний, интересная и правильная. Мы строим свой маркетплейс электроники — хотим быть категорийным экспертом, продавать востребованную технику, обеспечивать доставку, гарантию и сервис. И будем предлагать нашим покупателям не только то, что покупаем у вендоров и держим у себя на складе. Возможно, другие игроки захотят воспользоваться нашим трафиком и логистикой.

**Да, но в «М.Видео» продается не только электроника — в прошлом году вы добавили в ассортимент детские товары, спортивные тренажеры и ряд других.**

Мы экспериментировали, и этот эксперимент пока продолжается. Кроме того, в прошлом году мы «встали» на Ozon. Это был интересный стратегический выбор: нам вообще нужно там быть или нет? И надо ли нам быть везде? Когда пришел туман пандемии, видимость упала, было реально страшно. Как и любой бизнес, мы решили максимизировать свое присутствие где только можно. Первым был Ozon, мы также готовили листинг на Wildberries. Но когда туман рассеялся, неожиданно стало все расти. Мы проанализировали, что нам дало присутствие на чужой площадке. На тот момент электроника у Ozon составляла четверть продаж, и в этом объеме наш товар занимал значительную часть. Но наш прирост был минимален — по сути, мы просто подставляли плечо конкуренту и формировали у покупателей привычку приходить за нашим товаром на Ozon. Это как рубить сук, на котором сидишь. Можно вспомнить историю Toys R Us, которая отдала свой онлайн-бизнес Amazon, после чего компания обанкротилась. Мы ушли с Ozon и приняли стратегическое решение не работать со сторонними маркетплейсами, за исключением Goods.ru. При этом мы развиваем свой собственный категорийный маркетплейс.

**Вы будете выставлять чужой товар, аналогичный вашему, даже если он стоит дешевле?**

Да. Если вам нужно что-то, что втыкается в розетку или работает на батарейках, то это к нам. Наша модель пока в стадии развития. Скажем, есть сегменты с широким ассортиментом — например, мужские триммеры. У нас может быть представлено 100 моделей, а на рынке 500. Необязательно закупать всю линейку, можно выставить на витрину чужой товар. Мы предоставляем доступ к нашей аудитории, это более 70 млн, другим продавцам и тем самым открываем себя для конкуренции. Наш товар и чужой могут стоять рядом — мы уже работаем, например, с Holodilnik.ru. Мы внутри долго обсуждали, стоит ли так делать, но решили, что для покупателей это удобнее. Они будут приходить к нам чаще, и мы получим конкурентное преимущество. И если какая-то модель неожиданно становится популярной, мы ее можем закупить и торговать сами.

**Как контролировать сторонних продавцов, их точность доставки и уровень сервиса?**

Такая проблема есть, и можно решить ее по-разному. Скажем, подписать сервисное соглашение, и если продавцы его не выполняют, то получают предупреждение, а дальше делистинг. Есть более жесткие подходы. Например, китайский Jd.com использует только свою логистику — сам забирает товар и доставляет его клиенту. Мы не пытаемся сразу ответить на все вопросы — важно их идентифицировать, а дальше быстро тестировать разные варианты. Постоянная адаптивность — в этом суть современного цифрового бизнеса.

**Насколько выгодна ваша бизнес-модель? Ozon, например, до сих пор неприбылен, хотя работает уже много лет.**

На маркетплейсе собираются те, кто покупает, и те, кто продает. Чем больше покупателей, тем привлекательнее площадка для продавцов, а чем больше товара, тем больше клиентов. Все активно инвестируют, пока не заботясь о прибыли. «Пока» здесь главное слово. Подобная стратегия привлекает другой тип акционеров, не такой, как у нас. К нам приходят инвесторы, которых интересует баланс между ростом и дивидендами. Инвесторский пул, который зашел в Ozon, в подавляющем большинстве пока не думает о прибыльности. Возможно, здесь таятся серьезные риски. Потому что в какой-то момент — а в России такие моменты случаются с завидной регулярностью — неожиданно что-то перестает работать, происходит очередной кризис, доступ к капиталу сокращается.

**«МЫ ХОТИМ ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ КЛИЕНТОВ»**

**Вы расказали про новую стратегию, но пока не очень понятно, как вы собираететесь заработать триллион рублей. Кого вы считаете своим конкурентом и на кого ориентируетесь?**

Наши традиционные конкуренты — крупные федеральные сети DNS и «Ситилинк». В отдельных категориях мы конкурируем с телеком-операторами, сетями вроде «Связного», видим нарастающую конкуренцию с маркетплейсами. Наши бенчмарки — Best Buy, французская группа Fnac Darty — очень сильный игрок, который отстоял свою территорию. Сеть Fnack продавала музыку, книги и электронику, а потом объединилась с Darty, торгующей бытовой техникой. Есть также китайский Jd.com, который фактически стал вторым ритейлером после Alibaba. Похожий пример в Бразилии — сеть Magazine Luiza. Когда они стартовали, поляна еще была свободна, и им удалось создать мультикатегорийный маркетплейс.

**Что изменится в ваших магазинах?**

Офлайн-ритейл традиционно обезличен — кто-то зашел, что-то купил. Раньше мы так и работали, но теперь хотим идентифицировать клиентов. Тогда возникает совершенно другого уровня коммуникация и, соответственно, другой уровень финансовой отдачи. Помогает в этом технология, которую мы назвали OneRetail. Мы начали ее разрабатывать в 2017—2018 годах, а полностью внедрили в «М.Видео» в 2019—2020 гг. Теперь ее масштабируем и в «Эльдорадо».

Это технологический стек, в центре которого лежит мобильная платформа. Люди изучают модели, сравнивают цены, три четверти наших клиентов делают это в онлайне и офлайне. Важно понять, где человек находится на этом пути, какую проблему решает, как ему помочь. Идентифицировать покупателя до того, как он подошел к кассе, очень сложно. Все программы лояльности — это уже транзакция после покупки. А приложение в руках продавца-консультанта позволяет решить задачу. Клиент обращается за советом, продавец вбивает в свой смартфон его номер телефона и видит всю историю — что он искал, что есть в наличии, какие альтернативы. Если человек не готов принять решение, он может дома пересмотреть свою корзину. Вся мощь предиктивной и прескриптивной аналитики начинает работать в этот момент и дает феноменальные результаты. У покупателей, которые проходят такой путь, средний чек выше на 50%, а конверсия и удовлетворенность выше в разы. В среднем по индустрии частотность покупок составляет 2,3—2,4, а у нас в 2020 году было выше 3.

Сейчас у нас 19 млн активных клиентов, которые совершали транзакции за последние 12 месяцев, годом ранее их было 17 млн. Мы хотим, чтобы их стало 25 млн. Если OneRetail дает увеличение среднего чека и частотности, то мы за пять лет как раз придем к выручке в 900 млрд руб. А остаток — это дополнительные сервисы. И если мы выручим триллион в 2025 году, то будем занимать около 30% всего рынка бытовой техники и электроники (сейчас наша доля 27%).

**Многие сети, особенно одежные, сокращают торговые площади. Вы тоже будете закрывать магазины?**

Мы хотим из ритейлера с онлайн-присутствием превратиться в технологическую компанию, у которой есть физические магазины. Это потребует переосмысления логистической модели. Почти 50% ассортимента, который обеспечивает около 90% продаж, сейчас лежит в магазинах. Траты на логистику составляют всего 3% от P&L, то есть мы эффективно пополняем точки. Наша идея — использовать как последнее плечо именно магазины, а не склады, чтобы все операции с момента получения онлайн-заказа выполнялись из торговых точек. Возможно, внутри магазинов мы сократим торговые площади и увеличим складские.

**А цель какая?**

Будем конкурировать с маркетплейсами качеством и скоростью доставки. Например, если есть опция «доставить быстрее», клиентам это может понравиться. Или более сложный инструмент — окна доставки, чтобы человек не целый день ожидал курьера, а, например, с 11:00 до 12:00. Создать сервис, который бы при наших оборотах постоянно работал в узких логистических окнах, довольно сложно, но мы надеемся так сделать для большего количества товаров, чем маркетплейсы. Для этого нам и нужны физические магазины. Присутствие глубоко в регионах — важный элемент нашей стратегии, я это называю «капиллярной логистикой». Сейчас у нас магазины открыты в 300 городах, мы хотим добавить к ним еще как минимум 100, а лучше 200. Это будет, скорее всего, более мелкий формат, который не требует больших затрат на открытие — так называемый «Эльдорадо 250» (магазины площадью 250—400 кв. м.) В результате мы сможем обеспечить сервис для более широкой части населения. Сейчас мы охватываем примерно 60% населения, но планируем поднять эту цифру до 75%. В данный момент 34% заказов уже через 15 минут доступны к курьерской доставке либо к передаче покупателю, и здесь мы хотим вырасти до 50%.

**БИЗНЕС ИЗ РОЗЕТКИ**

Группа «М.Видео-Эльдорадо» — одна из крупнейших в России сетей бытовой техники и электроники — образована в 2018 году в результате слияния компаний «М.Видео» и «Эльдорадо». На конец 2020-го у группы было 1074 магазина в 279 городах России, из них 542 точки под брендом «М.Видео» и 532 — «Эльдорадо». В 2007 году компания «М.Видео» провела IPO на российских биржах РТС и ММВБ. Группа контролируется структурами промышленно-финансовой группы «Сафмар» (около 60% акций), 24% акций находятся в свободном обращении. Выручка «М.Видео-Эльдорадо» в 2020 году составила 417,9 млрд руб. (это на 14,4% больше, чем в 2019-м), онлайн-продажи — 300,4 млрд руб., чистая прибыль — 12,2 млрд руб.

**«НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ — ГЛАВНЫЙ ФАКТОР, ВЫСАСЫВАЮЩИЙ ЭНЕРГИЮ»**

**Амбициозные планы требуют изменений в компании. Но люди устают от новшеств, многие выгорели в прошлом году. Как вы собираетесь решать эту проблему?**

Универсального ответа здесь нет. Можно сказать, что вся страна устала, или весь мир. Я, конечно, хотел бы махнуть волшебной палочкой, чтобы люди вдруг стали жутко мотивированными и побежали в одну сторону. Но у меня такой палочки нет. Мне кажется, если идея вдохновляет и ты делаешь что-то уникальное, чего раньше никто не делал, это подпитывает людей. А еще преодолевать усталость помогает максимальная ясность. Усталость во многом возникает из-за неопределенности — ты мало что понимаешь, все постоянно меняется. Наверное, это главный фактор, высасывающий энергию. И чем четче мы транслируем свои идеи, чем амбициознее, но реалистичнее стратегия, тем лучше будет результат.

**Если вспомнить ваш опыт в «Вымпелкоме»: когда было легче проводить реформы — тогда или сейчас?**

В «Вымпелкоме» было непросто. Я пришел в компанию в 2003 году, когда это было царство инженеров. Начал рассказывать им про маркетинговый подход, и многие смотрели косо: «О чем это он?» Компания довольно быстро оценила преимущество нового подхода, появилась поддержка внутри, а потом мы удивили рынок желто-полосатым ребрендингом. Сначала все были в шоке, но потом привыкли. Надеюсь, в «М.Видео-Эльдорадо» тоже привык­нут. Трансформация предстоит серьезная, а чем старше мы становимся, тем консервативнее. Ведь что такое опыт? Ты прошел через многие ситуации, и у тебя сформировался набор стандартных решений, условно говоря, ты научился забивать гвозди молотком. А сейчас мир поменялся, нужны другие инструменты. Предстоят серьезные культурные изменения — уход от экспертного мнения, которое во многом доминировало: «Я продавал 20 лет и знаю, что людям нужно». Эффект кипячения лягушки налицо. Когда тенденции неуловимо меняются, ты этого не замечаешь, а потом уже поздно. Скажем, газовые плиты, да еще отдельно стоящие, сегодня не так продаются, как раньше. Важно научиться работать с данными и использовать экспертное мнение только для того, чтобы настраивать параметры модели. Насколько быстро нам удастся это сделать — большой вопрос. Но подход универсальный, поэтому везде требуются одни и те же люди. И найти сотрудников, которые способны выполнять новые функции, очень сложно.

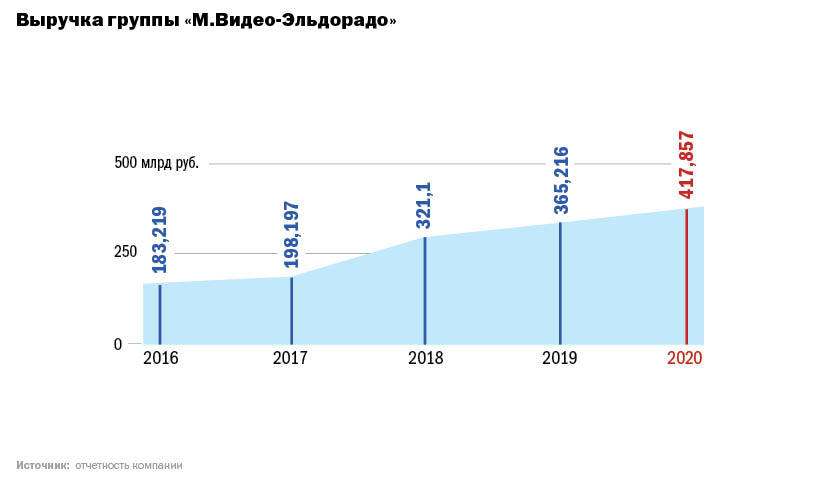
**Какие сейчас требования к сотрудникам у работодателей, которые внедряют цифровые технологии?**

Вопрос лучше ставить по-другому — какие требования у сотрудников? Раньше мы говорили про ценностное предложение для клиента, а сегодня не менее важно ценностное предложение работодателя. Основное требование компании — две руки, две ноги, чтобы мог включать компьютер и что-то посчитать на Python. Что касается сотрудников, то зарплата отнюдь не на первом месте. Кандидаты, особенно молодые, поняли, что свою стоимость надо соотносить не только с размером текущей зарплаты, но и видеть собственную ценность в течение жизни. Каждый следующий карьерный шаг должен увеличивать эту ценность. Людям важны интересные проекты, а также питательная корпоративная среда. Поэтому моя задача — создать этот вызов, чтобы работать у нас было так же интересно, как и слетать на Марс, а также сформировать ту самую среду. Понятно, что само собой ничего не происходит, поэтому мы запускаем и свою академию, и много других проектов. Средний возраст наших сотрудников в рознице составляет 25 лет, а текучесть — 30% при средних международных показателях 45%. В российском ритейле текучесть около 60%.

**Далеко не все успевают за техническим прогрессом и могут освоить цифровые навыки. Куда им деваться?**

Это фундаментальная проблема, и взгляды многих людей определили Эндрю Макафи и Эрик Бриньолфсон, авторы книги «Вторая эра машин». Бурное развитие технологий представляет угрозу для огромного количества ­сотрудников. Колоссальный набор профессий может исчезнуть. Если человек не готов воспринимать новые знания, он перемещается в зону более высокого риска. Как решать эту проблему, я не знаю, поскольку вопрос, скорее, социальный.

Мне кажется, если смотреть на следующие пять лет, то экспертиза людей по-прежнему будет в цене. Компьютер играет в шахматы лучше, чем человек, но когда компьютер и человек вместе играют против компьютера, они всегда выигрывают. Экспертиза профессионала в соединении с возможностями компьютерного моделирования — вот прекрасный вариант сотрудничества. Люди должны использовать новый инструментарий, иначе можно превратиться в луддитов, которые считали, что машины — зло.



**А что делать с теми, кто не справляется? Переучивать?**

Ну, смотрите. Мы сейчас пытаемся внедрить новый модуль — Assortment, Price, Promo. Эта программа определяет, где какой товар находится, по какой цене продается, какие на него накладываются промоакции. Раньше с каждой категорией работал человек и вручную забивал цены на тысячи артикулов. Сейчас это будет выполнять алгоритм, но модель кто-то должен обучать. Мы хотим убрать рутину, сделать так, чтобы менеджер тратил меньше усилий. Но для этого сотрудник должен научиться работать с новым инструментом. Изменения в работе будут происходить постоянно, и если человек не хочет меняться, его придется уволить. В Mars когда-то работал замечательный тренер. Он показывал сейлз-менеджерам фотографию авиа­носца и спрашивал: «Кого на этом корабле нет?» Народ начинал гадать — секретарши, развлечений… Все мимо. На самом деле на авианосце нет пассажиров. В бизнесе тоже их нет, каждый обязан нести свой вес. И если люди начинают отставать, не хотят учиться и меняться, эта ­работа не для них.

**Вы говорили, что молодежь следит за своей стоимостью. А еще многие работодатели жалуются, что «игреки» нелояльные, могут неуважительно относиться к клиентам. Что с этим делать?**

Даже не знаю, как на это реагировать. Сравните, например, уровень сервиса в ресторанах сейчас, когда работает в основном молодежь, и раньше — когда было лучше? Кто-то считает, что пожилые официанты более обходительны, но это не факт. В Стокгольме есть «Гранд-отель», где все официанты, похоже, работают с момента открытия. И хуже сервиса в городе нет — смесь снобизма, усталости от жизни, нежелания что-то делать. Наверное, есть молодежь, которая не умеет оказывать сервис, это нормально. С другой стороны, если вы поедете в американские городки, там многие студенты работают в сфере обслуживания. В Швеции у моей жены был ресторан, и мы стали одним из главных работодателей для друзей наших сыновей. Все отлично вписывались. Так что я бы не стал делать категоричные заявления, что молодежь невежливая. А вот то, что они менее лояльны, пожалуй, правда. Как только люди получили мобильность благодаря образованию и опыту, ты должен за них воевать. Мне кажется, это хорошо, работодатель будет все время в тонусе. И если люди говорят «Нам нужны интересные идеи», а ты им этого не даешь — это твоя проблема.

**«ТЕМП ИЗМЕНЕНИЙ ТОЧНО НЕ ЗАМЕДЛИТСЯ»**

**Как, по-вашему, изменится бизнес после пандемии, какие стратегии будут наиболее успешными?**

Пока не знаю. Мы видим, что какие-то бизнесы быстро восстановились, набирают обороты и растут, какие-то сильно «прибиты» и продолжают преподносить сюрпризы. Например, туризм снова пострадал после закрытия полетов в Турцию. Наверняка будут изменения в структуре, консолидация, смена акционеров. Компании ведут себя по-разному в зависимости от того, где и на какой стадии развития они находятся. Что касается индустрий, связанных с поведенческими факторами, то, скорее всего, отката к прежней жизни не будет. Для людей стало нормой работать через экран вместо того, чтобы куда-то ездить. Так гораздо эффективнее, и я думаю, что эта привычка никуда не уйдет. Многие компании, и мы в том числе, значительно сокращают офисные площади и трансформируют рабочее пространство. Офис как гнездо, где человек привык сидеть за столом и компьютером, теперь под большим вопросом. Мы, например, переходим к концепции коворкинга — это социальная среда, куда сотрудники могут приходить и ­общаться вживую. Люди перестроились и ментально готовы к новым условиям, никого ломать не придется — это как асфальтировать тропинки, которые уже ­протоптаны.

**Потребитель тоже останется в онлайне?**

Я думаю, сейчас как раз та ситуация, когда потребитель попробовал что-то новое, и ему понравилось: «Чего же я раньше боялся?» Онлайн пробил плотину и набирает обороты. Чем больше различных сервисов станет появляться в интернете, тем охотнее люди будут это воспринимать. Вряд ли процесс можно развернуть в другую сторону. Конечно, при оценке рынка не стоит ориентироваться на себя, но лично я хожу в офлайн-магазины крайне редко. Если нужно что-то купить, открываю экран, а в магазин иду только в исключительных случаях.

**Онлайн-жизнь — это очень удобно, но у нее есть и негативная сторона. Когда покупки, работа и учеба онлайн, то многие люди, особенно дети, отвыкают от живого общения.**

Когда читаешь литературу XIX века, там все герои такие эмоциональные, стреляются из-за несчастной любви, думаешь: «Ну, делать им было нечего». И, возможно, эту прекрасную эмоциональность мы абсолютно утратили. Жизнь эволюционирует, всегда есть позитивная и негативная сторона. Можно сожалеть, что дети стали меньше читать. Но, с другой стороны, я вижу уровень эрудиции моей 12-летней дочери — она хоть и прочитала меньше, чем я в ее возрасте, но знает гораздо больше, причем обо всем, включая науку и мир в целом. Неразумно это отрицать.

Возникает вопрос: если мы проводим 5—6 часов перед экраном (телефона, компьютера, телевизора), может, это и есть наша основная жизнь, а все остальное просто цифровой детокс? Чтобы поесть, позаниматься спортом, иногда тоже нужен экран. Я лично не могу долго находиться в состоянии «как жаль, такое время ушло!» Ну, ушло, дальше-то что мы с этим станем делать? Жизнь интересная, и новое будет всегда. Сейчас мы наблюдаем такое развитие технологий, что даже на отрезке в пять лет просто оторопь берет. Помню, как я, будучи CEO «Вымпелкома», в 2007 году продал акции Apple перед выходом первого iPhone. Когда пошли слухи о новом гаджете, я решил, что это абсолютный бред, акции точно упадут. И промахнулся. Словом, темп изменений точно не замедлится.

*Беседовала****Юлия Фуколова****, старший редактор HBR Россия.*

# Почему маркетинг в малом бизнесе должен внедряться изнутри

Илья Гасников Генеральный директор, Челябинск

Без штатного специалиста нельзя построить комплексный интернет-маркетинг ни в какой компании. А нанять профессионала собственник малого бизнеса не хочет.

В российском малом бизнесе есть системное противоречие, которое тормозит внедрение интернет-маркетинга. Без штатного интернет- маркетолога не построить комплексного интернет-маркетинга ни в какой компании. А найти такого специалиста и нанять его, собственник бизнеса не хочет.

Интернет для многих компаний стал основным источником клиентов, но огромное количество салонов красоты, торговых компаний и других типичных представителей малого бизнеса, этот канал не используют или используют всего 10% его возможностей.

Обычно в таких компаниях собственник и директор одно лицо, он же многорукий многоног в своем бизнесе. Поэтому у него на это не хватает времени, а интернет-маркетинг сложен – поэтому не хватает знаний, или просто нет понимания как организовать процесс – и поэтому нет желания.

Почему проблема – системная

Встретил статью Андрея Гаврикова (СЕО «Комплето» – работает на рынке интернет-маркетинга), в которой он говорит про ту же проблему, к которой я пришел уже давно. Цитата: «Выскажу крамольную мысль для владельца маркетингового агентства: самый правильный вариант для компании, которая хочет развиваться в интернет-маркетинге, – иметь штатного маркетолога. Причем не специалиста по одному-двум каналам интернет-коммуникации (например, контекстной рекламе или email-маркетингу), а человека, который в состоянии ...».

Андрей говорит про крупный бизнес, я же говорю про похожий подход в малом бизнесе. Мое глубокое убеждение, что продажи и маркетинг всегда выстраиваются внутри компании. Если вы хотите, чтобы бизнес был действительно вашим, нельзя эти направления отдать на аутсорсинг.

Конечная цель любого маркетинга – это лиды (заявки). Привести лиды для нагрева и продаж могут внешние люди, например, интернет- агентства. Но, чтобы агентство сработало качественно, ему нужно выдать параметры лида: качество лида, стоимость лида, количество лидов.

А внутри компании должно быть понимание, как отработать все лиды. После получения заявки от клиента еще предстоит большая работа. Чтобы получить продажи, нужно:

настроить лид-менеджмент – систему превращения лида в клиента;

проанализировать как работает каждый диджитал-канал, как он конвертируется, какой продажник внутри компании лучше с ним работает;

заглянуть и донастроить бизнес-процессы внутри компании, особенно важна автоматизация получение заявок отделом продаж и правильная обработка.

Всего этого не сможет сделать агентство, но сможет сделать штатный интернет-маркетолог.

Маркетинг в малом бизнесе: четыре пути

Любой компании малого бизнеса важно понять, что если решили работать с интернетом, есть четыре пути.

Отдать интернет-маркетинг на аутсорсинг агентствам специализирующимся на SEO, контекстной и таргетированной рекламе – и надеяться на результат. Они не выстроят маркетинга и работы с лидами, но смогут наладить поток входящих заявок.

Владельцу или директору самому разобраться в интернет-маркетинге. Что-то сделать «руками» и уже после этого нанять агентство. Долго, дешево и с непрогнозируемым результатом.

Учить внутри компании специалистов, которые будут самостоятельно выстраивать эту систему путем проб и ошибок, своими силами и силами сторонних подрядчиков. Для этого внутри компании должны быть знания.

Найти готового специалиста или найти компанию, которая подготовит для малого бизнеса нужного специалиста. И далее идти по п.3.

Если нет знаний и понимания, как должна выстраиваться система интернет-маркетинга, не стоит искать волшебную таблетку или агентство, которое сможет решить проблему бизнеса. Стоит пойти по четвертому пути.

Клиент и агентство: главные проблемы

Агентства не готовы погружаться в бизнес клиента. Клиент хочет прибыль, а агентство не может ее дать. Упрощенный процесс получения прибыли в компании: «Трафик – лиды – продажа – доппродажи – прибыль». На последние три пункта агентство вообще никак не может влиять. Можно трафик привести, и цену клика выполнить разными способами, но это же не реальная цель бизнеса. Работа от агентства на результат – это погружение в дело клиента и выстраивание продаж на основе бизнес-аналитики и бизнес-показателей. У агентств нет таких специалистов, и нет желания нести ответственность за бизнес клиента. И это логично, у агентства свой бизнес.

Стоимость. Опытная команда на рынке стоит от 300 000 руб. в месяц. Это стоимость именно экспертизы команды, оплата работы сотрудников. Прибавьте к этому бюджет на рекламные кампании и получите сумму неподъемную для малого бизнеса.

Экспертиза на стороне клиента. Все знания и опыт находится внутри вашего бизнеса. И хотите вы этого или нет, вам все равно придется погрузится в процесс интернет-маркетинга, даже если наймете опытное агентство. Оплачивать дорогую команду и самому подгружаться в процесс неэффективно с точки зрения бизнес-процессов.

Клиенты не готовы предоставлять на сторону информацию о своем бизнесе агентству. Вот цитата из интервью основателя одного агентства: «Если CRM есть, то тебя туда просто не пускают. Там какие-то якобы секреты, поэтому ты должен на ощупь и в полной темноте работать и решать проблемы. Но без CRM и true performance не будет. Можно, конечно, работать с таблицей Exсel, и скрипты писать, и разные отчеты приделывать, чтобы из Analytics туда подтягивались данные. Но это все – костыли». Не получится построить работу с агентством без доверия, а как часто вы доверяете своим подрядчикам и готовы пустить в свой бизнес.

Есть еще проблема накручивания показателей агентствами на рынке, но это статья не об этом.

Я не говорю, что агентства не нужны. Конечно нужны, как подрядчики каких-то услуг: разработка сайта, настройка рекламных кампаний в рекламных системах, SEO. Все что связано с трафиком и сложной разработкой, лучше обратиться в агентство. У них опыт и нужные специалисты.

Но если вы хотите иметь уникальную систему интернет-маркетинга, которую не смогут повторить конкуренты, вам придется настроить процесс интернет-маркетинга внутри компании.

Опытный интернет-маркетолог знает, какие ресурсы необходимы для хорошего результата, обладает знаниями, может составить параметры для выбора агентства в качестве подрядчика. А неопытный в интернет-маркетинге клиент, не представляя реального объема работ, начинает выбирать не по критериям, а по бюджету. И в итоге рискует получить продукт низкого качества и «слить» бюджет.

Коллега, должен вас огорчить.конечная цель любого мероприятия в маркетинге не лиды, а увеличение прибыли.И не всегда только за счет увеличения объема продаж.Как пример- вы обеспечили приток людей, которых заинтересовала ваша продукция.Но специалисты компании не могут грамотно с ними работать. цена ваших продуктов не конкурент на. итог-лиды есть, прибыли нет.Мое мнение- вы банально говорите не о маркетинге. а об эффективности рекламы через инетренет.А это большая разница.

Ольга Леонтьева Генеральный директор, Волгоград

Маркетолог в штате должен быть. Специалист по маркетингу в Компании - это отлично. Но при попытке найти хорошего маркетолога со знанием интернет-маркетинга в штат малый бизнес в настоящее время столкнется с рядом проблем.

1 Нехватка хороших специалистов на рынке со знанием интернет-маркетинга. Особенно в регионах. В интернет-агентствах нередко эту проблему решают растя таких спецов, начиная со стажеров.

2 Уровень оплаты труда хороших маркетологов достаточно высок для малого бизнеса. Для регионов это 40-100 т.р. На недавнем семинаре владелец малого бизнеса (автосервис и турбаза) рассказывал мне, что как только он нанимает менеджера с окладом 20 т.р., у него перестает сходиться дебет с кредитом.

При этом маркетолог в Компании должен или сам быть на все руки от скуки (писать тексты, оптимизировать код, рисовать баннеры и т.д.) или поручать другим (умножаем з/п еще как минимум на два).

Найти хорошего специалиста именно для малого бизнеса непросто и по другой причине. В нашу Компанию APRIORUM на вакансии менеджера, контент-менеджера, специалиста по маркетингу конкурс на вакансию доходит до 150 человек на место, но отбор проходят единицы. Причем псевдосеошника или маркетолога, не обладающего знаниями и умениями, мы можем выявить на собеседовании, а неопытному человеку эту будет сделать гораздо сложнее.

Дмитрий Карусев Аналитик, Краснодар

Ольга Леонтьева пишет:

Маркетолог в штате должен быть. Специалист по маркетингу в Компании - это отлично. Но при попытке найти хорошего маркетолога со знанием интернет-маркетинга в штат малый бизнес в настоящее время столкнется с рядом проблем.

1 Нехватка хороших специалистов на рынке со знанием интернет-маркетинга. Особенно в регионах. В интернет-агентствах нередко эту проблему решают растя таких спецов, начиная со стажеров.

2 Уровень оплаты труда хороших маркетологов достаточно высок для малого бизнеса. Для регионов это 40-100 т.р. На недавнем семинаре владелец малого бизнеса (автосервис и турбаза) рассказывал мне, что как только он нанимает менеджера с окладом 20 т.р., у него перестает сходиться дебет с кредитом.

При этом маркетолог в Компании должен или сам быть на все руки от скуки (писать тексты, оптимизировать код, рисовать баннеры и т.д.) или поручать другим (умножаем з/п еще как минимум на два).

Найти хорошего специалиста именно для малого бизнеса непросто и по другой причине. В нашу Компанию APRIORUM на вакансии менеджера, контент-менеджера, специалиста по маркетингу конкурс на вакансию доходит до 150 человек на место, но отбор проходят единицы. Причем псевдосеошника или маркетолога, не обладающего знаниями и умениями, мы можем выявить на собеседовании, а неопытному человеку эту будет сделать гораздо сложнее.

Как маркетолог с приличным стажем, не смог пройти мимо. Так вот. Интернет-маркетинг появился не так давно. Поэтому если вы хотите найти специалиста с опытом далее…

Леонид Сохор Генеральный директор, Москва

Максим Клемешов Руководитель проекта, Москва

Статья интересная и затрагивает в целом очень важную тему. Интернет - маркетинг - всего лишь направление маркетинга, хоть и очень перспективное. Маркетинг, как и многие другие необходимые бизнесу функции, становится очень сложным. Очень сложно разобраться во всех управленческих задачах одному человеку, а нанимать в штат профессионалов очень дорого и далеко не всегда рационально. Тут я с автором полностью согласен.

Поэтому важно, чтобы был своего рода "руководитель проектов" для работы с внешними ресурсами. Но этот руководитель проектов не обязательно должен быть в штате компании, потому что внешние ресурсы не требуются постоянно, а только для решения определенного ряда задач на данном этапе развития компании. И здесь я с автором не согласен.

Например, моя работа в качестве консультанта во многом строится на управлении внешними ресурсами. Я занимаюсь развитием и повышением эффективности сервисных организаций. Мне требуются знания в области маркетинга, разработки стратегии, финансового планирования, мотивации и управления персоналом. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы разбить стратегию на множество небольших задач и найти для них исполнителей (с некоторыми я сотрудничаю постоянно). Каждый делает свою работу и в итоге получается результат, который я запланировал. Дальше я просто обучаю оперативных руководителей заказчика, мы определяем какие данные мне нужно собирать для анализа и коррекции бизнес-процессов, и все. Остается раз в месяц получить отчет от оперативного далее…

Андрей Панахов Аналитик, Ростов-на-Дону

Не совсем понимаю, почему так резко проводите разницу между штатным и аутсорсером. Сотрудник - это тоже внешний субъект рынка, с которым заключен договор и который по нему оказывает услуги. Заставить работника работать на интересы компании тоже сложно, как и стороннюю аутсорсинг-компанию или кого-нибудь еще.

Конечно, если "климат" хороший и сотрудники работают давно и сплоченно, между ними может быть больше взаимодействия и меньше конфликтов, чем между двумя разными предприятиями (заказчиком и исполнителем). Но эта грань тонкая, и она тоже может быть очень разной в разных конкретных случаях.

Отправил и потом увидел, что Максим, в общем, о том же пишет.

Александр Селезнев Генеральный директор, Челябинск

Есть еще 5-ый путь, кроме "Маркетинг в малом бизнесе: четыре пути".

Лично у меня бизнес-модель именно на нем базируется. Я готовлю специалистов и встраиваю их в бизнес заказчика в роли интернет-маркетолога. Причем этот человек работает только на 1 заказчика, и занимается исключительно его бизнесом.

Практически как штатный, принятый на работу "интернет-маркетолог", или "интернет-директор", или ...(придумайте сами, как такого человека заказчики воспринимают и называют).

При этом такой человек обладает широкими компетенциями. А глубокими - только в единичных специализациях. Этого хватает чтобы организовать работу. И только небольшую часть выполнять лично.

Разница в том, что такой интернет-маркетолог не сам варится в своем соку, а пользуется всеми ресурсами агентства. Опытом коллег, исполнителями привлекаемыми по мере необходимости, базой компетенций.

Соглашусь с автором статьи, что для успешной маркетинговой деятельности, должен быть маркетолог ВНУТРИ бизнеса.

И соглашусь, что даже для малого бизнеса затраты не могут быть меньше 100 тыс. в месяц. Даже если ужимать рекламный бюджет до предела и делать только самое насущное.

Всеволод Гаврилов Генеральный директор, Санкт-Петербург

По моему опыту работы с малым бизнесом - часто они себе не могут позволить на нанять продавца, не то, что маркетолога. Типичный малый бизнес - это человек-оркестр, который сам все умеет и никому не доверяет. И при этом не очень понимает, зачем ему этот бизнес. Для того, чтобы нанять маркетолога, собственник (а в малом бизнесе в 99% случаев они же и гендиры) должен для начала понять, для чего он ему нужен. И согласиться, что с тем, что деньги, которые он за него заплатит, принесут ему отдачу. Желательно быструю. Дальше, все как у @Ольга Леонтьева, денег на хорошего специалиста нет, а плохого нет смысла нанимать. А даже если деньги есть, то не на тот срок, который требуется, чтобы получить отдачу. Замкнутый круг. Поэтому, очень часто, малый бизнес остается малым. Это не хорошо, и не плохо. Модель бизнеса такая.

Илья Гасников Генеральный директор, Челябинск

Николай Перов пишет:

Коллега, должен вас огорчить.конечная цель любого мероприятия в маркетинге не лиды, а увеличение прибыли.И не всегда только за счет увеличения объема продаж.Как пример- вы обеспечили приток людей, которых заинтересовала ваша продукция.Но специалисты компании не могут грамотно с ними работать. цена ваших продуктов не конкурент на. итог-лиды есть, прибыли нет.Мое мнение- вы банально говорите не о маркетинге. а об эффективности рекламы через инетренет.А это большая разница.

Николай, я с вами абсолютно не согласен.

Вы сами себе противоречите. Как может маркетолог влиять на прибыль компании, если на следующем этапе "специалисты компании не могут грамотно с ними работать"

Проблема такого бизнеса не в маркетинге, а в продажах. Да это связанные процессы, но они разные. И только совокупность всех процессов даёт систему, которая генерирует прибыль компании.

Задача маркетинга дать бизнесу лиды:

- по рентабельной цене (для этого нужно знать всю воронку и конверсию по этапам)

- соответсвующие параметрам качества;

- в нужно количестве (чтобы подразделение продаж могло выполнить план

Илья Гасников Генеральный директор, Челябинск

16 августа 2017

Андрей Панахов пишет:

Не совсем понимаю, почему так резко проводите разницу между штатным и аутсорсером. Сотрудник - это тоже внешний субъект рынка, с которым заключен договор и который по нему оказывает услуги. Заставить работника работать на интересы компании тоже сложно, как и стороннюю аутсорсинг-компанию или кого-нибудь еще.

Конечно, если "климат" хороший и сотрудники работают давно и сплоченно, между ними может быть больше взаимодействия и меньше конфликтов, чем между двумя разными предприятиями (заказчиком и исполнителем). Но эта грань тонкая, и она тоже может быть очень разной в разных конкретных случаях.

Отправил и потом увидел, что Максим, в общем, о том же пишет.

Работников не надо заставлять работать, если он не хочет работать он не нужен компании.

Надо в первую очередь нанимать единомышленников, разделяющих ценности компании. Давать сотруднику развиваться внутри компании, платить рыночное вознаграждение за выполнение KPI.

# 5 правил рекламы для малого и среднего бизнеса

1. Исключите «брендовую» рекламу

Вы не Coca-Cola, не Unilever, не HP и не BMW – так зачем вы копируете этих титанов рынка? Никому не интересны ваши логотипы и рекламные слоганы на полстраницы – они не продают.Название вашей компании на полэкрана в телевизионной рекламе тоже не увеличит продажи – уберите его.   
В малом и среднем бизнесе желание «бить по площадям» и копировать гигантов обходится слишком дорого. У вас нет восьмизначных рекламных бюджетов в долларовом выражении,у вас нет того огромного запаса прочности, какой есть у этих компаний. И главное – у вас нет права на ошибку, это может стоить вам бизнеса. Тогда какую рекламу использовать?

2. Стройте свою рекламу по принципу маркетинга прямого отклика

Отклик по каждому вашему рекламному сообщению, по каждому каналу доставки этого сообщения до целевого рынка должен быть измерим. Секрет успеха в маркетинге – это замеры и контроль. Вам необходимо знать, каков ROI (return on investments – возврат инвестиций) по каждому сообщению. Если вы вкладываете доллар, а извлекаете десять – эта реклама работает. Если вы вкладываете десять долларов, а извлекаете два – эту рекламу необходимо исключить из вашего маркетингового арсенала. Большая ошибка многих компаний состоит в том, что они даже не знают, какая реклама у них работает, а какая – нет.

3. Если ваш рынок – все, то ваш рынок – никто

Не пытайтесь продать всем подряд. Чем шире сеть, тем больше в ней дырки. Вместо этого четко определитесь, кто ваша целевая аудитория и сфокусируйте ваши маркетинговые усилия именно на ней. Чем уже выбранная ниша, тем легче вашему потенциальному покупателю идентифицировать себя в вашем маркетинговом сообщении. Реакция, которую должна вызывать ваша реклама в уме целевого потребителя: «О! Да это же про меня!» Тогдаи продавать вам будет намного легче. Я сказал «продавать»? Прошу прощения. Тогдаи покупать вашему потенциальному потребителю будет намного проще. Ведь люди не любят,когда им продают – люди любят покупать.

4. Концентрируйтесь на вашем рынке, а не на медиа

Большая ошибка многих предпринимателей, которым вдруг «приспичило» порекламироваться – концентрация на рекламном канале. «Где бы мне еще порекламироваться?» — типичный вопрос типичного бизнесмена. Если вы не знаете, кому именно вы продаете (целевой рынок)и если у вас нет убедительного сообщения для вашего рынка – лучше потратьте ваши рекламные рубли на лотерейные билеты или на игру в карты.

5. Используйте двухшаговую рекламу

Представьте себе, что вы увидели в газете обычную рекламу обычной химчистки. И при этом ваш костюм чист. Запомните ли вы название и координаты этой компании? И каковы шансына то, что когда ваш костюм испачкается, вы обратитесь именно в эту химчистку, а не в однуиз десятков или сотен других в вашем городе? Проблема в том, что обычная реклама в 90+% случаев не совпадает по времени с потребностью клиента. Обычная реклама продает толькоодному-двум процентам потенциальных клиентов, а именно тем, у кого по счастливой случайности костюм оказался испачкан именно в тот момент, когда вы дали рекламу.   
Двухшаговая реклама решает эту проблему. Рекламируйте не услуги химчистки,а информационный курс «9 практических уроков по уходу за костюмом от D&G»?и предоставляйте эту информацию в обмен на контакты потенциального клиента. Тогдавы будете единственной компанией, которая окажется рядом с клиентом в ответственныймомент, когда его костюм потребует чистки.

Автор: Александр Трапезников

# Кругом обман: три навыка, которые помогут отличить истину от контент-маркетинга и неправды

**21 июня 2021**|**Маркус Бакингем**

Страшно представить себе мир, где никто никому не доверяет. Только доверяя тому, что видим, слышим и читаем, мы можем ориентироваться в собственной жизни и реальности и преуспевать.

Согласно недавнему глобальному [исследованию](https://www.adpri.org/research/global-workplace-study/) 25 тыс. работников, проведенному Исследовательским институтом ADP, самым значительным фактором, влияющим на устойчивость и вовлеченность, является доверие. Если вы полностью доверяете своим коллегам, лидеру команды и старшим руководителям, вы имеете гораздо больше шансов проявить себя с наилучшей стороны, почувствовать себя частью организации, проработать в компании долгое время и утверждать, что вы каждый день применяете в работе свои сильные стороны.

И все же сегодня, согласно тому же глобальному исследованию, только 7% из нас имеют такой уровень доверия в жизни. Это самый низкий результат, который мы когда-либо наблюдали.

Доверие — ваше самое ценное достояние. Когда вы решаетесь его кому-то подарить, образовавшаяся связь становится и вашим спасательным кругом, и компасом — она тянет вас вперед и задает курс. Так что в эпоху контента — в мире, где бал правит контент-маркетинг, создатели контента повсюду, а их работа влияет на нашу жизнь, как никогда прежде, — не ошибиться в том, кому и насколько можно доверять, вам помогут три ключевых навыка.

**Защитите себя от практик, «разрушающих ваши отношения с правдой»**

Осознаете вы это или нет, но ваша жизнь полна нативных трюков. Нативный трюк — это все, что намеренно стирает грань между истинным и ложным. Результат такого трюка — намеренный или нет — заключается в том, что он снижает общий уровень доверия в мире. Он разрушает наши отношения с истиной. Мы теряем способность отличить язык правды от языка вымысла. Именно из-за того, что мы впустили в жизнь так много подобных практик, нам теперь так трудно различить большую ложь и большую правду.

Например, раньше в журналах проводилась четкая грань между рекламой и текстами редакции. Сегодня эта граница все больше размывается. В The Wall Street Journal, Forbes, Fast Company и Fortune есть разделы контента, оплаченные автором. И этот автор — не журналист редакции, он работает на конкретную компанию. Например, весь раздел WSJ [«CIO Journal»](https://deloitte.wsj.com/cio/) оплачен консалтинговой компанией Deloitte. Выпуск журнала Fortune за прошлый месяц содержал 16 настоящих редакционных статей и 19 текстов, которые выглядели как статьи Fortune, но на самом деле были написаны компаниями для усиления своей репутации.

Когда ведущий подкаста отходит от своего повествования, чтобы описать, как продукция его спонсора улучшила его жизнь, это нативный трюк. Если же ведущий зачитывает имена своих спонсоров, их слоганы и описание преимуществ их продукции — это прозрачная реклама, в рамках которой он получает деньги за то, что зачитывает вслух рекламный текст. Но если ведущий сделает следующий шаг и в красках опишет, как рекламный продукт улучшил его жизнь, то он получит гораздо большее вознаграждение, а реклама мгновенно превратится в нативный трюк. Мы больше не можем понять, правда ли ведущему так нравится этот продукт (возможно, и так) или он так говорит только потому, что ему заплатят за эти слова гораздо больше денег. И мы никогда не узнаем правды. Каждый раз, когда авторы подкастов так поступают, они постепенно снижают нашу способность отличить правду от вымысла.

Это намеренная интеграция рекламных продуктов в реальную жизнь — совершенно новая и очень эффективная форма маркетинга. Если бы она не была такой эффективной, мы бы не слушали, как каждый второй подкаст советует «использовать код на 20-процентную скидку». Но это неправильно. Это разрушает наши отношения с правдой — вот почему средства массовой информации, заинтересованные в поддержании доверия своей аудитории — например, NPR, PBS и новостные каналы, запрещают своим сотрудникам такие практики.

Когда ваш любимый блогер в Instagram говорит вам, что жить не может без этих туфель, то это нативный трюк. Если остановиться и призадуматься, можно предположить, что производитель обуви заплатил блогеру, но так ли это — мы не знаем. На самом деле, все неспроста так непрозрачно. Instagram изобилует нативными трюками, за счет которых суперуспешные блогеры, якобы впуская вас в свою повседневную жизнь, предлагают вам продукт, за продвижение которого им заплатили. Может показаться, что, листая ленту, вы получаете захватывающую возможность подглядеть за жизнью других людей, однако на самом деле вы просто смотрите один рекламно-информационный ролик за другим.

Научитесь определять нативные трюки и открыто заявлять о них. Скажите любимому подкастеру, чтобы он перестал стирать границы. Напишите блогеру личное сообщение и спросите, что он продвигает за деньги. Обратитесь к новостным источникам с просьбой не публиковать намеренно искажающий реальность контент.

**Доверяйте только проверенным данным**

Вы точно будете понимать, кому и чему доверять, если станете основываться на данных. Но работать с ними и находить достоверную информацию нужно научиться.

Существует три метода генерации данных. Вы можете считать, ранжировать или оценивать вещи. Методика подсчета — самая достоверная, она дает наименьшее количество ошибок. А вот, скажем, разговоры — это не данные. Поэтому когда кто-то говорит вам: «Мы поговорили со множеством людей…» — это не данные. Это частный случай, а который, как известно, не является доказательством. Так что спросите: «С каким именно количеством людей вы разговаривали? Какие слои населения были представлены в вашей выборке? Какие конкретно вопросы вы задавали?»

Впрочем, данные — это и не просто «цифры». Это достоверные цифры. Даже сломанный термометр выдает цифры, но они ничего не значат. Так что если кто-то жонглирует цифрами, пытаясь вас в чем-то убедить, спросите, как именно они были получены — например, что именно подсчитывалось. Если вы слышите в новостях, что удаленные сотрудники менее продуктивны, чем те, кто вернулся в офис, ваш первый вопрос может звучать так: «А как вы измеряете продуктивность?» Если человек не может адекватно посчитать продуктивность, вряд ли он может с уверенностью определить, кто продуктивнее — удаленный или офисный сотрудник. Не стоит доверять такой информации. (И кстати, кроме продаж и объемов производства, никто еще не нашел надежных показателей для измерения производительности труда, поэтому человек, который оценивает продуктивность иначе, вызывает подозрения.)

«Исследования» — это не данные. Всякий раз, когда вы услышите, как кто-то скажет: «Мое исследование показывает…», отнеситесь к словам этого человека критично. Настоящий исследователь такого не произнесет. Вместо этого прозвучит нечто вроде: «Данные говорят о том, что…», потому что он понимает, что, как критически настроенный человек, вы захотите узнать, как именно они измеряли то, о чем говорят, и насколько надежными инструментами они при этом пользовались — качественной линейкой или сломанным термометром.

Если кто-то скажет: «Мои исследования показывают, что самые успешные бизнес-лидеры владеют этими четырьмя навыками», критично настроенный человек спросит: «А как вы определили, что именно эти лидеры — лучшие? И как вы посчитали эффективность этих навыков?» Если человек не может ответить на эти вопросы (а он не может, поскольку никто еще не нашел надежного способа измерить эффективность лидерских «навыков»), дважды подумайте, прежде чем доверять ему.

**Учитесь определять настоящих экспертов**

Базовый показатель того, что вы слушаете эксперта, которому можно доверять, — наличие опыта. Прежде чем довериться кому-либо, спросите себя, есть ли у этого человека реальный опыт в той области, в которой он считает себя экспертом. Необязательно самому быть специалистом в медицине, чтобы в экспертной битве между рентгенологом на пенсии [Скоттом Атласом](https://www.npr.org/2020/11/30/940376041/dr-scott-atlas-special-coronavirus-adviser-to-trump-resigns) и ныне работающим специалистом по инфекционным заболеваниям [Энтони Фаучи](https://www.niaid.nih.gov/about/director) сделать выбор не по политическим предпочтениям, а по тому, кто из них обладает действительно релевантным опытом.

Во-вторых, ищите скромность. В сети нас постоянно атакуют высокомерные любители. Любители — поскольку они не слишком хорошо разбираются в конкретном предмете — склонны делать грандиозные заявления. Эксперты более скромны в высказываниях. Они понимают, что знания похожи на расходящиеся по воде круги: чем больше мы знаем, тем яснее понимаем, сколь много еще не знаем. Так что, услышав осторожный и скромный ответ, знайте — скорее всего, этому человеку можно доверять.

В-третьих, заслуживающие доверия эксперты проходят независимую аккредитацию. Их авторитет зиждется не на толпах последователей, а на мнении беспристрастных коллег-экспертов — людей, единственная цель которых состоит в том, чтобы сохранить принципиальную объективность своей предметной области.

В большинстве предметных областей коллеги-эксперты поддерживают так называемые «рецензируемые журналы». Их принцип заключается в том, что автор анонимно представляет свои выводы группе коллег-экспертов, а затем они решают, достаточно ли его выводы обоснованы для публикации. New England Journal of Medicine — как раз один из таких. Своя коллекция подобных журналов есть в рамках каждой известной дисциплины. Так что если друг или родственник говорит: «Ты должен прочесть эту статью…», спросите его: «Публиковалась ли эта статья в каком-либо рецензируемом журнале?» Если нет, включайте критическое мышление и держите доверие при себе.

Наконец, обращайте внимание на релевантность. Убедитесь, что эксперт имеет квалификацию именно в той области, где он претендует на экспертность. Без сомнения, любой человек с докторской степенью заслуживает уважения. Однако всегда проверяйте, доктором каких наук он является. Прислушивайтесь к человеку с докторской степенью по социологии, но только в том случае, когда он высказывает свое мнение по вопросам социологии. Не принимайте финансовых советов от химика или психологических рекомендаций от экономиста. Кандидатские диссертации — будучи безусловным ценными трудами — отражают глубину, а не широту знаний. Они не взаимозаменяемы.

Так что если тот самый друг или родственник скажет: «Мы можем ей доверять, она же профессор!», обязательно спросите: «В какой области?»

Как показывают данные Исследовательского института ADP, резкий прирост объема доступного нам контента привел к столь же резкому снижению уровня доверия в мире. Мы не можем противостоять потоку контента, но можем, изучив эти три навыка, научиться разумнее его фильтровать. Мы можем не обращать внимания на нативные трюки, опираться на достоверные данные, доверять только релевантному опыту и спокойно пропускать все остальное.

**Об авторе**

**Маркус Бакингем (Marcus Buckingham)** — руководитель отдела исследований человеческих ресурсов и производительности в Исследовательском институте ADP, соавтор книги «Nine Lies About Work: A Freethinking Leader’s Guide to the Real World» (в русском переводе — «Это так не работает! Почему большинство управленческих подходов неэффективны и что с этим делают смелые руководители»), выпущенной Harvard Business Review Press.

# Как менеджеры губят бизнес собственника и как CRM помогает вовремя это увидеть

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | |  | | --- | | “План - это дело относительное”, - говорит менеджер, и мы понимаем, что встреча уже обещает быть жаркой и интересной. Есть, как говорится, в чём покопаться.  CRM призвана автоматизировать и упорядочить работу менеджеров. Но на деле сотрудники часто сами усложняют себе жизнь, а потом обвиняют в этом того, кто не может ответить - систему, Книгу продаж или сценарий. А заодно и богов, плохую погоду, правительство, вышки 5G и масонов из США.  Шутки шутками, но нам уже не до смеха. Чем реже в компании происходят изменения, чем меньше внимания уделяется развитию сотрудников, тем больше сопротивляются менеджеры при внедрении новых технологий работы. Пусть они и направлены на общее благо. Постоянно меняться - это такая же привычка, как чистить зубы по утрам или бегать по воскресеньям. Её нужно воспитывать.  Наша задача - прийти в компанию и настроить работу отдела продаж. Но по факту в 70% случаев мы начинаем с более тонкой работы по формированию привычки меняться. На встречах с [“Руководителем отдела продаж в аренду”](https://www.email.asales.pro/click.html?x=a62e&lc=bAt9J&mc=v&s=DqgAww&u=KH83z&z=RRUBS2r&) мы учим менеджеров открываться новому, перестраивать закостеневшее мышление и любить свою работу.  **Смотрите, в каком состоянии мы получаем отделы продаж и их руководителей:**   * менеджеры проваливают план, звонят по 10 минут в день и утверждают, что отлично работают, потому что не мотивированы работать лучше; * руководители бьются в истерике, берут кредиты, чтобы выплатить зарплаты, и при этом снижают план, чтобы дать своим менеджерам заработать. Хорошие и заботливые. | |  | | Если вы не хотите оказаться в таком же отчаянии, как героиня нашего ролика - руководитель компании-заказчика проекта - организуйте чёткую и автоматизированную работу отдела продаж и научите своих менеджеров меняться. Наша CRM поможет вам с первой частью движения к продажам, а проект [“Руководитель отдела продаж в аренду](https://www.email.asales.pro/click.html?x=a62e&lc=bAt9J&mc=v&s=DqgAww&u=KH83z&z=Rp1hpAo&)” - со сторой.  **Как работает CRM:**   * У каждой компании есть карточка; * В этой карточке менеджеры фиксируют все действия по компании и вносят все данные: ЛПР, ЛВР, контрагент, секретарь и так далее; * В этой карточке мы фиксируем портрет клиента; * Из неё мы звоним, и туда сохраняется история переговоров с клиентом, которые всегда можно открыть, чтобы освежить последний разговор в памяти или проверить, о чём менеджер разговаривал с клиентом; * Исходя из данных, зафиксированных в карточке контакта, формируются отчёты, которые показывают руководителю, насколько эффективно работает отдел продаж.   **С чем вам поможет методист услуги “Руководитель отдела продаж в аренду”:**   * Поможет менеджерам разобраться со сценариями звонков, корпоративной книгой продаж и CRM; * Прослушает звонки ваших менеджеров и найдёт точки роста у каждого. Их мы на встречах будем развивать, улучшать и прокачивать; * Научит ваших менеджеров опробованным на практике техникам продаж; * Научит ваших менеджеров обрабатывать возражения, быть настойчивыми и не бояться разговоров с клиентами; * Проанализирует отчёты с CRM, рассчитает премиальную часть каждого менеджера и поможет специалистам улучшить свои показатели.   Предупреждаем, что на пути к цели, выполнениям планов и росту продаж вам могут встретиться**классические отмазки менеджеров:**   * “Не перезвонила через месяц, потому что промахнулась с месяцем”; * “Я звонила, просто не подтянулось в CRM почему-то”; * “Я звоню только по оплате, потому что, как говорить о следующем заказе, если они ещё не заплатили за прошлый?”; * “Я не звонила, потому что не работала база”; * “Я решаю вопросы с клиентами очень быстро”   При этом заброшенность базы составляет больше 50%, а планы продаж не выполняются из месяца в месяц.  Если слышите нечто подобное, возьмите себя в руки и не поддавайтесь. Обращайтесь к нам, мы привыкли слышать подобные аргументы и знаем, как мягко их обработать, бережно исправить защитные механизмы менеджеров и спокойно научить их работать в полную ногу.  В итоге, планы продаж будут выполняться. Смотрите отзывы на [нашем сайте.](https://www.email.asales.pro/click.html?x=a62e&lc=bAt95&mc=v&s=DqgAww&u=KH83z&z=RWOdUxw&)  Но перед тем, как вы уйдёте смотреть, давайте разберём ещё один важный момент: **нужно ли менеджеру говорить с клиентами на посторонние вещи?**  В течение встречи менеджер говорит, что могла бы наговорить с клиентами больше 10 минут в день, если бы обсуждала с ними посторонние вещи: погоду, дела, рождения детей и смерти родителей, падение продаж и так далее. Но она - эффективный менеджер, поэтому говорит только о бизнесе: “Платить по счетам-то будете?”.  Так ли эффективен такой подход? Вопрос субъективный, но радикальных мнений тут точно быть не может. Болтать по телефону в рабочее время часами на посторонние темы - это не дело, конечно. Но не стоит забывать, что с клиентами необходимо выстраивать человеческие доверительные отношения, эмоциональное, тёплое общение. Как показывает практика, лишние 5 минут, потраченные на разговор о погоде, способны расположить вашего клиента к менеджерам вашей компании, а, значит, увеличить продажи.  По нашим наблюдениям такая инвестиция времени куда более эффективна, чем 5-секундный разговор “по делу”. | | | | |

**Почему не надо излишней индивидуализации на холодном этапе?**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | |  | | --- | | **Первый звонок по продаже услуг по рекламе на зеркалах**  Бывает так, что клиент на этапе холодного звонка начинает задавать кучу уточняющих вопросов, а перед вашим колл-менеджером лежит скрипт. И тут он начинает бояться возражений, возмущаться, что скрипт не мобилен, и проваливает и обработку уточнений, и работу по скрипту.  Не стоит бояться чёткой структуры разговора, потому что основная цель холодного звонка - привести вашего клиента к специалисту-охотнику с большим багажом знаний и харизмы. На информирование и передачу более тёплого контакта дальше и нацелена структура скрипта.  В этом звонке с помощью сценария не эксперт в услуге клиента:   * информирует клиента об услуге на начальном этапе и предлагает узнать больше детальной информации у специалиста; * обрабатывает первые уточнения, но не делает персонализированного предложения. Индивидуальный подход - это преимущество охотника, которое мы и предлагаем клиенту в ходе первичного контакта, вовлекая его в диалог; * даёт визуализацию услуги (с помощью примера про лифт, слушайте его в видео) и делает выгодное предложение, зашитое в скрипт для холодного обзвона.   В итоге мало заинтересованный клиент мотивирован на дальнейшее общение с компанией, которое на втором этапе обещает больше информации и индивидуальный подход.  **Возражения:**   * "Сколько стоит?"; * "Можно ли выбрать особые условия?".   **Итог: согласие на телефонные переговоры со специалистом.** | |  | | **Ваши менеджеры успевают только КП составлять? В их работе явно есть ошибка!**  Второй звонок по продаже услуг по рекламе на зеркалах  Часто, спрашивая менеджеров, чем они занимаются весь рабочий день, мы слышим следующее: “Я составлял коммерческие, мне было некогда звонить”.  Многим продавцам и их руководителям кажется, что запрос коммерческого - это уже осязаемый шаг к успеху в сделке, но всё далеко не так просто. Часто клиенты запрашивают коммерческое, чтобы никогда его не открыть и чтобы никогда больше вас не услышать. И менеджер потратит своё драгоценное время зря, составляя коммерческое одному клиенту, когда он мог бы прозвонить пятерым.  Как мы всегда говорим, гораздо более сложная, но вместе с этим более эффективная задача - с помощью диалога, а не бумажек заинтересовать клиента в дальнейшем общении. Вот, благодаря серии обработчиков возражения “Пришлите КП” наш колл-менеджер справляется и получает согласие клиента на переговоры со специалистом компании.  **Возражения:**   * "Пришлите КП"; * "Пришлите КП".   **Итог: согласие на звонок от специалиста** | |  | | **Стоимость всегда узнаётся в переговорах. Как это применимо к холодным звонкам?**  Звонок по продаже сервиса для бухгалтерии  В этом звонке показана аналогичная двум предыдущим роликам механика мягкого перевода клиента на следующий этап. Если клиент хочет получит детальный расчёт под свои объёмы и нужды, мы просим его переговорить с нашим специалистом.  Вопрос стоимости - один из самых животрепещущих, поэтому именно на нём можно плавно перевести клиента на следующий этап. Аргументация железная: сделаем индивидуальный расчёт, как только наш специалист оценит масштаб ваших нужд.  Почему бы не согласиться с такой весомой причиной?  **Возражения:**   * "Что за сервис?"; * "Сколько стоит?"; * "Сколько стоит?".   **Итог: согласие на звонок от специалиста.** | |  | | |
| |  |  | | --- | --- | | |  | | --- | | В целом мы в этом письме хотели до вас донести, что уточнений бояться не надо, а вот составления бесконечных КП - надо (это не всегда оправданная трата времени). Смело обрабатывайте уточнения и пробивайтесь дальше безмолвных КП.  Покажите эти видео своим менеджерам, чтобы их звонки стали эффективнее.  Звоните нам прямо сейчас, и мы поможем Вам увеличить продажи! | | |

# Как устроена пирамида ценностей потребителя

Эрик Алмквист, Джон Синиер, Николас Блок

Оценивая товар, люди учитывают две вещи — насколько он нужен и полезен им и сколько он стоит. Маркетологов обычно интересует ценовая часть этого уравнения, ведь чем выше цены, тем больше прибыль. Но это-то как раз просто: ­обычно ценообразование ограничивается сравнительно небольшим набором цифр, а ценовая тактика и аналитика хорошо развиты.

Однако понять, что люди действительно ценят, куда труднее: это уже из области психологических загадок. Может ли руководство компании ясно формулировать, что пойдет у потребителей нарасхват, и последовательно придавать эту ценность своей продукции?

Если да, то как? Можно ли придумать, как сделать свою продукцию еще более полезной людям — в смысле ее функциональности (чтобы она экономила время, сокращала затраты) или эмоциональности (чтобы она позволяла не тревожиться или доставляла удовольствие)? Анализ дискретного выбора, то есть моделирование спроса на разные свойства продукта и их сочетания, цен и прочих факторов, и другие научные методы — нужные и надежные инструменты, но у них другое предназначение: проверять реакцию потребителей на то, что считают ценным компании — и их руководители. Чтобы предложить новую концепцию ценности продукции, надо предвидеть, что сочтут нужным и полезным сами потребители.

Конечно, о степени и характере полезности товара или услуги каждый судит по-своему. Однако есть универсальные «кирпичики» полезности, а значит, компании вполне могут укрепить свое положение на нынешних рынках или освоиться на новых. Научная модель привлекательности продукта для потребителя позволяет компании по-новому комбинировать эти «кирпичики». Как показывает наш анализ, правильные комбинации окупаются: у компании появляется все больше постоянных клиентов, они охотнее покупают продукты конкретного бренда, доходы стабильно растут.

Мы выявили 30 «элементов ценности» — фундаментальных свойств в их самой «сущностной» и дискретной форме. Они делятся на четыре категории: функциональные, эмоциональные, улучшающие качество жизни и оказывающие влияние на социальную среду. Одни носят более «интровертный» характер и относятся прежде всего к личным потребностям покупателя. Например, на мотивации, улучшающем качество жизни элементе, «замешаны» фитнес-трекеры компании Fitbit. Другие элементы — более «экстравертные»: они помогают людям взаимодействовать или ориентироваться во внешнем мире. Функциональный элемент «порядок в делах» составляет суть ПО для управления бизнесом и личными финансами The Container Store и TurboTax компании Intuit, обе программы помогают пользователям просто решать трудные задачи.

Мы, проводя исследование, не слишком доверяем словам потребителей о том, что для них важно то или иное качество продукта. Мы хотим понять, что стоит за этим утверждением. Если, например, кто-то говорит о своем банке, что он «удобный», значит, достоинства этого банка определяются некоей комбинацией функциональных элементов: не отнимает много времени, не нужно совершать лишние действия, там все устроено просто, не тратишь много сил. Если владелец фотоаппарата Leica за $10 тысяч говорит о его качестве и о том, какие получаются фотографии, за его словами стоит такой элемент из категории улучшающих качество жизни, как самореализация, а за ним — гордость, что такие же фотоаппараты были у знаменитых фотографов.

Тридцатилетний опыт изучения мотивации потребителей, проведения качественных и количественных исследований, сбора и анализа данных для корпоративных клиентов позволил нам выявить 30 этих фундаментальных свойств. Мы часто применяли известный метод собеседования — метод лестницы, при котором заявленные потребителем предпочтения анализируются с тем, чтобы разглядеть их подоплеку.

Концептуальные корни нашей модели — иерархия потребностей Абрахама Маслоу, теория, сформулированная им в 1943 году. Маслоу, который был тогда преподавателем Бруклинского колледжа, утверждал, что поступки людей обусловлены их естественным желанием удовлетворить потребности — как самые простые, базовые (в безопасности, тепле, еде, отдыхе), так и сложные (в самоуважении, альтруизме). Сейчас вряд ли кто из маркетологов не знает о пирамиде Маслоу. Метод элементов ценности развивает его идею, но тут люди предстают в ипостаси потребителей — и их поведение описывается именно в связи с товарами и услугами.

Небесполезно, на наш взгляд, кратко объяснить, чем наша модель отличается от концепции Маслоу. Маркетологи представляли себе его иерархию в виде пирамиды (хотя сам он так свою идею не трактовал — это интерпретация его последователей). В основании пирамиды — физиология (утоление голода, жажды, сексуальной потребности и т. п.), а чуть выше — потребность в безопасности. На вершине — самореализация и «поиски высшего смысла». Считалось, что люди не могут удовлетворить высшие потребности, пока не удовлетворены лежащие в основании пирамиды. Сам Маслоу смотрел на это шире, он понимал, что ощущения полноты жизни люди достигают по-разному. Скалолазы, например, совершая восхождения, преодолевают тысячи метров без страховки и самореализуются таким образом, пренебрегая при этом базовой потребностью в безопасности.

Элементы пирамиды ценностей — тоже эвристическая модель, не столько совершенная теоретически, сколько практичная. Самые главные ценности находятся в ней наверху. Чтобы сыграть на этих элементах более высокого порядка, компания должна предложить потребителям хотя бы несколько функциональных элементов, присущих товарам конкретной категории. Но многие сочетания элементов можно обнаружить в популярных товарах и услугах.

Бóльшая часть этих элементов существует уже не одно столетие, хотя предстают они со временем в ином виде. «Связь» поначалу обеспечивали курьеры, которые пешком разносили сообщения. Потом появились Pony Express, телеграф, пневматическая почта, телефон, интернет, электронная почта, Instagram, Twitter и другие социальные сети.

Значимость элементов зависит от отрасли, культуры и демографических факторов. Скажем, элементы «ностальгия» или «объединение» вряд ли важны для бедных фермеров в развивающихся странах, зато для этой категории населения чрезвычайно ценны другие — например, «уменьшение рисков» и «зарабатывание денег». Или, допустим, для большинства потребителей самореализация всегда была чем-то недосягаемым — выжить бы (даже если люди находили удовлетворение в религии и мирских делах). Но они с радостью принимали все, что экономило время, облегчало работу или сокращало издержки.

**Идея коротко**

*Вопрос*

То, что потребители ценят в товаре или услуге, не всегда можно определить. Зачастую эмоциональный фактор — например, возможность не беспокоиться, оказывается не менее важным, чем функциональный — скажем, возможность сэкономить время. Как компаниям найти лучший способ повышения полезности своих продуктов?

*Ответ*

Авторы рассказывают о 30 «элементах ценности», которые удовлетворяют потребности четырех видов — функциональные, эмоциональные, улучшающие качество жизни и оказывающие влияние на социальную среду — и которые при оптимальном сочетании обеспечивают компании все больше постоянных покупателей и рост доходов.

*Возможность*

Метод элементов ценностей дает наибольшую отдачу, когда в компании понимают, что он может подстегнуть рост, и рассматривают полезность продукции как приоритет.

**Рост доходов**

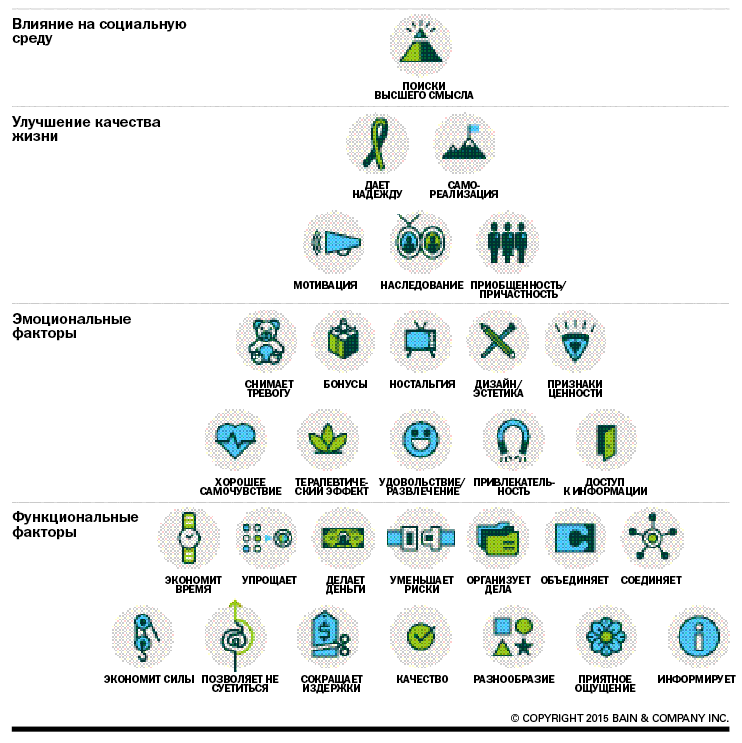
Чтобы проверить, можно ли привязать элементы ценности к результатам работы фирмы, то есть к ее взаимоотношениям с клиентами и росту доходов, мы вместе с Research Now, интернет-компанией, которая проводит выборочные исследования и собирает данные, расспросили более 10 тысяч американских потребителей о том, что они думают примерно о 50 американских компаниях. Каждый респондент оценивал по каждому элементу одну компанию (по 10-балльной шкале), у которой в предыдущем полугодии приобрел товар/услугу. Если у компаний были крупные подразделения с собственными брендами, например страховые или банковские, мы оценивали их, проводя отдельные интервью. Затем мы смотрели, как соотносятся эти рейтинги, анализировали широко применяемый индекс потребительской лояльности (ИПЛ) каж­дой компании, который говорит в том числе о ­готовности покупателей рекомендовать продукт знакомым, а также последние показатели роста доходов компании.

Первая наша гипотеза заключалась в том, что больше всего постоянных покупателей у компаний, у которых все в порядке со многими элементами ценности. Данные опроса ее подтвердили. ИПЛ компаний, которым не меньше 50% респондентов дали минимум 8 баллов за каждые четыре элемента или более, — Apple, Samsung, USAA, TOMS, Amazon, — был в среднем втрое выше, чем у компаний, получивших всего одну высокую оценку, и в 20 раз выше, чем у компаний, не получивших ни одной высокой оценки. Ясно, что чем больше элементов, тем лучше, хотя, конечно, пытаться включить в продукт или услугу все 30 элементов — идея явно нежизнеспособная. Даже кумир потребителей Apple — один из лидеров в нашем списке компаний — получила высокие баллы лишь за 11 из 30 элементов. Выбирать элементы компании должны стратегически, о чем мы подробнее еще поговорим.

Согласно нашей второй гипотезе, у компаний с высокими баллами за многие элементы ценности доходы растут быстрее, чем у других. И правда, высокие баллы по многим элементам тесно коррелируют с хорошим и стабильным ростом доходов. Доходы компаний, которым поставили высокие баллы за четыре и более элемента, последнее время увеличивались в четыре раза быстрее, чем у компаний, получивших только одну хорошую оценку. Сильные компании знают, чем они отличаются от конкурентов. Они методично выбирали новые элементы, чтобы предоставить их пользователям (хотя большинство не применяло наш метод).

Далее мы подумали, а не связан ли как-нибудь феноменальный рост доли рынка «одноканальных» интернет-ритейлеров с элементами ценности. И эта наша догадка подтвердилась эмпирически. В частности, Amazon поставили высокие баллы за восемь функциональных, в основном, элементов, что лишний раз доказывает, как полезно добавлять своим продуктам ценные для потребителя функции. Amazon выбрала именно те, что вполне соответствуют нашей модели. Например, создавая в 2005 году сервис Amazon Prime, компания сначала поставила во главу угла такие характеристики, как «сокращение издержек» и «экономия времени» (неограниченная доставка за два дня при абонентной плате $79 в год). Затем она усовершенствовала Prime за счет услуги онлайн-мультимедиа («доступ к информации» и «удовольствие/развлечение»), безлимитное хранение фотографий на серверах Amazon («страховка от риска») и других функций. Каждый новый элемент привлекал к компании большую группу пользователей и повышал статус услуг Amazon, превращая их в нечто большее, чем просто предмет потребления. Prime охватила почти 40% розничного рынка США, и Amazon прославилась как компания, выпускающая только «хиты». Это позволило ей поднять в 2015 году абонентную плату за Prime до $99 в год: это значительное повышение

по всем меркам.



*В товарах и услугах заключены фундаментальные элементы ценности, удовлетворяющие потребности покупателя. В целом, чем больше элементов, тем больше постоянных покупателей и тем выше темпы стабильного роста доходов компании.*

**Категории ценности**

Чтобы помочь компаниям лучше разобраться в той части уравнения, которая касается полезности продуктов для потребителей, нам надо было понять, как именно элементы ценности обеспечивают коммерческий успех. Могут ли одни из них быть важнее других? Должны ли компании, чтобы процветать, бороться с конкурентами близко к вершине пирамиды или на самом ее верху? Или же достаточно довести до совершенства функциональные элементы? Что ценного видят покупатели в «одноканальных» интернет-компаниях по сравнению с работающими по принципу «омниканальности», при котором клиент может выбирать самый удобный ему канал покупки: интернет-магазин, колл-центр, мобильная версия сайта, мобильное приложение, обычный магазин? ­Проанализировав собранные данные, мы выявили три закономерности в создании нужного людям продукта.

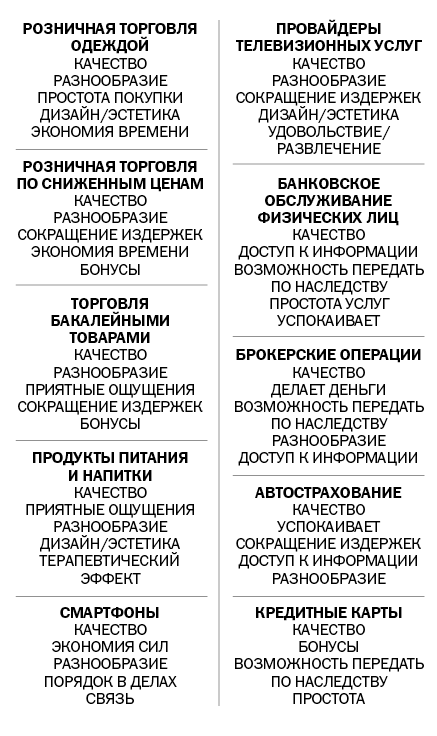
**Есть более и менее нужные элементы.** Во всех изученных нами отраслях от качества продукции больше всего зависит, захочет ли человек рекомендовать ее другим. Товары и услуги должны быть не ниже некоего уровня, иначе ничто не поможет.

Следующие по значимости за качеством элементы у каждой отрасли свои. В пищевой промышленности второе место уверенно занимает «приятное ощущение». В банковском обслуживании физических лиц важны «доступ к информации» и «возможность передать по наследству» — хорошее вложение денег ради будущих поколений. «Возможность передать по наследству» — элемент, принципиальный для всей финансовой сферы из-за связки деньги — наследники. Популярность смартфонов объясняется тем, что в них много нужного пользователям: они экономят силы и время, обеспечивают связь, разнообразие, развлечение и доступ к информации, сводят людей вместе, помогают наводить порядок в делах. Производители таких гаджетов — Apple, Samsung и LG — были среди получивших высшие баллы в ходе нашего исследования.

**Потребителям кажется, будто интернет-компании предлагают нечто более ценное.** ­Грамотно выстроенные интернет-компании делают взаимодействие с покупателем более простым и удобным. Поэтому они в основном и получают высокие баллы за такие элементы, как «экономия времени» и «простота». Zappos, например, за эти два элемента и несколько других получила в два раза более высокие оценки, чем традиционные продавцы одежды и обуви. Высокие баллы ей поставили в общей сложности за восемь элементов — обычные сети остались далеко позади. Netflix обогнала традиционных поставщиков телевизионных услуг, получив в три раза более высокие баллы за «сокращение издержек», «терапевтический эффект» и «ностальгию». Пользователи оценили Netflix выше других медиапровайдеров еще и за «разнообразие» — так виртуозно, не приводя никаких объективных аргументов, она убедила пользователей в том, что у нее самый широкий ассортимент.

**По некоторым элементам традиционные бизнесы могут быть лучше.**«Омниканальные» магазины сильнее по части некоторых эмоциональных и улучшающих качество жизни элементов. В частности, они в два раза чаще ритейлеров, работающих только в интернете, получают высокие баллы за «признаки ценности», которые ассоциируются у них с любимыми брендами, «привлекательность», а также «причастность» к бренду. Особенно нравятся людям магазины, в которых сотрудники помогают им выбрать нужное. И действительно, похоже, что именно благодаря эмоциональным элементам некоторые традиционные торговые сети остались в бизнесе.

Более того, обычно у компаний с высокими баллами за эмоциональные элементы индекс потребительской лояльности тоже в среднем выше, чем у компаний, сильных только по части функциональности. Этот вывод не расходится с результатами анализа, выполненного Bain ранее: он показал, что цифровые технологии не уничтожают традиционные бизнесы, а преобразуют их. Вместе онлайн- и офлайн-каналы мощнее, чем по отдельности. Этим отчасти объясняется, почему E\*TRADE, одна из крупнейших брокерских компаний на рынке ценных бумаг США, вложила деньги в традиционные подразделения и зачем интернет-магазины Warby Parker и Bonobos открыли обычные магазины. Судя по всему, создавать нужные потребителям продукты и услуги и добиваться успеха на этом поприще можно по-разному. Amazon увеличила количество функциональных элементов ценности в продукции для массового рынка. У Apple высокие баллы за 11 элементов пирамиды: семь из них находятся в ее верхней части, и это позволяет Apple держать высокие цены. У обувной компании TOMS все в полном порядке с четырьмя элементами, один из которых — «поиски высшего смысла»: компания за каждую пару обуви, приобретенную покупателем, еще одну отдает нуждающимся. В этом ее большой плюс для тех, кто готов жертвовать на благотворительность.



*Что потребители ценят в продукции, зависит от отрасли. В таблице приведены десять видов бизнеса и по пять важнейших элементов, влияющих на уровень лояльности покупателей в каждом.*

**Метод на практике**

Эти тенденции интересны и сами по себе; они проливают свет на то, как некоторые компании выживают при кардинальных изменениях в своих отраслях. Но в конечном счете элементы должны доказать свою полезность для достижения бизнес-целей, особенно — роста доходов. Компании могут совершенствовать свои базовые элементы ценности — так они выгодно отличатся от конкурентов и лучше удовлетворят нужды своих потребителей. Но можно пойти и другим путем: очень продуманно добавлять новые элементы, увеличивая полезность своих продуктов или услуг, но так, чтобы их при этом не переделывать.

Компании уже начали применять наш метод, настраивая своих сотрудников на «охоту за пользой». Многие преуспевающие предприниматели к той же идее пришли интуитивно: в их компаниях разработчики новых продуктов учитывают прежде всего, чем новинки будут полезны для потребителя. Но по мере роста компании решать эту задачу все труднее. У руководителей крупнейших организаций меньше времени на общение с потребителями, и разработка инноваций обычно замедляется. Наш метод поможет им в очередной раз правильно выбрать то ценное, что можно предложить покупателям.

Одни компании совершенствуют свои продукты и услуги, чтобы предоставлять потребителям более широкий набор элементов. Например, инвестфонд Vanguard дополнил свою базовую услугу — управление инвестициями недорогой, частично автоматизированной консультационной интернет-платформой, чтобы более полно информировать клиентов и во многих случаях уменьшать риски. Производитель цепных пил, считавший, что недостаточно отличается от конкурентов, воспользовался нашим методом и нашел оригинальные способы изготовления будущей продукции. Он сделал ставку на «качество» (определен по результатам использования продукции), «экономию времени» и «сокращение издержек». Благодаря этим трем элементам покупатели высоко оценили новые пилы, пополнились ряды постоянных клиентов компании — и ей удалось занять более выгодные позиции на рынке.

Другим компаниям наш метод помогает понять, как покупатели воспринимают плюсы и минусы их продукции. Прежде всего, они выяснили, какие элементы важнее всего для их отрасли и как обстоят дела с этими элементами у них самих и у конкурентов. Если по какому-либо имеющему решающее значение элементу компания отстает, то сначала ей надо подтянуться, а уже потом добавлять новые элементы. Один крупный банк, обслуживающий физических лиц, выяснил, что, хотя клиенты довольны «возможностью не делать лишних шагов» и «экономией времени» и дали ему за эти элементы хорошие баллы, с «качеством» у него не все благополучно. Банк провел большое исследование, чтобы понять, почему качество его работы оценивают низко, и начал проводить программы по противодействию мошенничеству и усовершенствованию своих мобильных приложений.

Самые широкие коммерческие перспективы модель элементов ценности сулит сейчас разработчикам продукции, обладающей ценностью нового типа. Усовершенствования особенно уместны, если компания может производить такую продукцию, полагаясь на свои нынешние мощности и навыки, делая разумные инвестиции, и если элементы ценности соответствуют ее бренду.

Иногда выбор дополнительного элемента абсолютно очевиден: Acronis и другие поставщики ПО добавили функцию копирования данных в облаке и хранения данных, чтобы дать потенциальным пользователям то, чего они ждут: «уменьшение рисков». Еще один принципиально важный элемент функции копирования данных в облаке — «доступ к информации», поскольку файлы теперь можно открыть с любого компьютера, планшета или смартфона, подключенных к интернету.

Но иногда сразу не понять, какой элемент ценности добавлять. Руководство одного банка пришло к выводу, что если бы удалось привлечь больше потребителей розничными операциями, то можно было бы заодно продавать страховку, инвестиционное консультирование и другие продукты. Но как это сделать? Чтобы найти решение, банк провел обширное исследование в три этапа: три качественных и один — количественный.

**Структурированное выслушивание.** Вместе с Bain банк опросил нынешних и потенциальных клиентов в США — по отдельности и в группах. Целью было узнать, что предпочитают клиенты в отношении текущих счетов, чем они недовольны, чем им приходится жертвовать и почему они пользуются услугами разных банков.

**Генерация идей.**Затем мы воспользовались моделью элементов ценности, чтобы выяснить, какие из них надо «подтянуть» ради клиентов. Опрос, проведенный Bain, помог определить элементы, благодаря которым из них клиенты с большей уверенностью рекомендовали бы услуги банка для физических лиц своим знакомым. Это были среди прочего «доступ к информации», «возможность передать по наследству», «возможность не тревожиться». Учитывая все эти выводы и результаты, исследовательская группа, в которую вошли не только маркетологи, но и представители всех отделов банка, непосредственно обслуживающих клиентов, провела несколько сеансов генерирования идей.

Их участники размышляли о том, на каких элементах ценности нужно «замешивать» новые продукты. Допустим, выигрышными кажутся элементы «обеспечивает доступ к информации» и «соединяет», ведь банк мог бы предоставлять доступ к паевым инвестиционным фондам или соединять потребителей со специалистами по финансовому планированию. Но в итоге было решено, что ни один из них банку не годится — прежде всего из-за высоких издержек. Взамен разработчики предложили 12 концепций работы с текущими счетами на основе таких элементов, как «сокращает издержки», «делает деньги» и «позволяет не тревожиться». Элементу «сокращает издержки» соответствовали низкие тарифы на услуги, а элементу «позволяет не тревожиться» — автоматическое пополнение сбережений. Этот элемент был особенно важен, поскольку целевая аудитория жила от зарплаты до зарплаты и ей было непросто копить деньги.

**Клиентоцентричная доработка концепции.** Все одобренные проектной группой концепции основывались на разных комбинациях функций продукта, тарифов и уровня обслуживания. Многие эти варианты можно было бы ­реализовывать с помощью доработанного приложения для смартфона: это повысило бы заинтересованность клиентов в банке. Почти все представители целевой аудитории управляли своими текущими счетами, пользуясь смартфонами (и это совпадает с тем, что мы уже говорили об обеспечении многих элементов ценности с помощью гаджетов).

Затем банк снова провел индивидуальные интервью с клиентами и быстро получил отзывы, отталкиваясь от которых из 12 концепций отобрал четыре, самых ценных, и доработал их на четвертом, количественном этапе.

**Моделирование выбора клиентов.** Проектная группа протестировала четыре концепции с помощью анализа дискретного выбора, при котором людям — а в проекте участвовало нескольких тысяч клиентов — предлагают из нескольких сочетаний цены и свойств продукта выбрать одно. Исследователи прежде всего составили подробный список атрибутов для каждого продукта: комиссия за пользование банкоматами и за овердрафт, контроль кредитов, время обслуживания клиента и т. п. Они представили респондентам несколько вариантов текущих банковских счетов, которые отличались друг от друга этими параметрами, и респонденты должны были сказать, какой им нравится больше. Эту процедуру повторяли несколько раз, так как свойства менялись с каждым вариантом. Наконец, разработчики подобрали оптимальный набор характеристик.

Определились два «финалиста», и недавно банк представил их на рынке. Позже он выберет окончательный вариант, ориентируясь на демографические данные клиентов и спрос.

**С чего начать**

Метод элементов ценностей дает наибольшую отдачу, когда в компании понимают, что он может подстегнуть рост, и рассматривают полезность продукции как ее важнейшую характеристику. Полезность должна быть во главе угла так же, как контроль издержек, ценообразование и лояльность потребителей, особенно на нескольких важнейших направлениях.

**Разработка нового продукта.** Наша модель поможет руководителям сформулировать идею нового продукта или решить, какие элементы ценности добавить к уже существующим. Им стоило бы подумать, удастся ли по-новому ­выстраивать связи с потребителями, пойдет ли на пользу пользователям интеграция с другими программными приложениями, сможет ли та или иная услуга оказывать терапевтический эффект?

**Ценообразование.**В нем руководители видят обычно один из важнейших рычагов воздействия на спрос: если спрос сформирован, выше цены и прибыль. Но более высокие цены изменяют уравнение полезности продукта для потребителей, поэтому, обсуждая возможность повышения цены, надо помнить о том, что нужно добавлять элементы полезности. Вспомним Amazon, когда именно продуманное увеличение полезности оправдало постепенное удорожание ее услуг.

**Сегментирование потребителей.** У большинства компаний есть формальный метод сегментирования своих клиентов по демографическим или поведенческим показателям. Значит, они могут проанализировать, чем дорожит каждая из этих групп, и разработать товары и услуги, которые обеспечивали бы этим клиентам нужные именно им элементы ценности.

Всякий раз, когда у компании появляется возможность сделать свою продукцию более полезной для потребителя, надо прежде всего опросить их и понять, как обстоят дела с элементами ценности, которые заключены (или нет) в ее продукции. Нужно задавать вопросы о продукции и бренде, поскольку изучение того и другого может подвести к разным выводам. Допустим, в продукции есть много полезного, но клиентам трудно получить услугу или техническую поддержку.

В модели элементов ценности есть и организационная составляющая. В компании должен быть специально назначенный сотрудник, который продумывает все связанные с ценностью вопросы и контролирует ее. Один руководитель платного кабельного канала телевидения, огорченный успехом Netflix, сказал нам: «У меня много людей занято совершенствованием свойств продукта и услуги, но никто всерьез не думает в целом об их ценности для клиентов». Сама по себе концепция полезности уходит корнями в психологию, но модель элементов ценности делает эту идею более конкретной и доступной пониманию. Абрахам Маслоу считал психологию позитивной наукой, призванной вселять в людей смелость и уверенность. Наша модель поможет компаниям творчески повышать ценность своих брендов, товаров и услуг и благодаря этому получать преимущество в глазах покупателей, а они, как известно, всегда правы.

**Об авторах**

**Эрик Альмквист (Eric Almquist)** — партнер Bain & Company, работает в экспертной группе Consumer Strategy & Marketing, а также глобальный директор Bain по пониманию потребителей. ­­­­­

**Джон Синиер (John Senior)** — партнер Bain & Company, работает в экспертной группе Consumer Strategy & Marketing.

**Николас Блок (Nicolas Bloch)** — соруководитель экспертной группы Bain по стратегии.

# Узнайте, что нужно клиентам

Клейтон Кристенсен, Холл Тедди, Карен Диллон, Дункан Дэвид

Cколько мы себя помним, инновации были для руководителей самой главной задачей — и самым большим разочарованием. В ходе опроса, проведенного недавно McKinsey, 84% руководителей глобальных компаний сообщили, что инновации чрезвычайно важны для их стратегии роста, но при этом 94% (!) недовольны результатами инновационной деятельности своих организаций.

Большинство читателей, вероятно, согласится с тем, что на этой стезе дело чаще всего начинается за здравие, а кончается за упокой.

Теоретически все это какая-то бессмыслица. Никогда еще бизнес не знал так много о потребителях. Благодаря революции больших данных компании теперь с немыслимой прежде скоростью собирают невероятные объемы невероятно разнообразной информации о покупателях и анализируют ее. Многие фирмы внедрили у себя структурированные процедуры создания инноваций, а управлять этой деятельностью поручили профессионалам высшего класса. Фирмы обычно тщательно рассчитывают инновационные риски и стараются застраховаться от них. Вроде бы компании все делают по науке и попадают точно в яблочко. На самом же деле большинство из них полагается на удачу.

Почему все пошло вкривь и вкось?

Дело главным образом вот в чем: в данных о клиентах компании чаще всего выявляют корреляции: «этот покупатель похож на того» или «68% покупателей утверждают, что версия А лучше версии В». Да, искать закономерности в цифрах интересно, но это не значит, что одно и правда вызвано другим. И хотя известно, что корреляция и причинно-следственная связь вовсе не одно и то же, руководители, похоже, принимают решения, отталкиваясь от корреляций.

Почему это неправильно? Объясним на примере одного из авторов статьи, Клейтона Кристенсена. Ему 64 года. Рост у него под два метра. Он носит обувь 49 размера. Все его дети учатся в высших учебных заведениях. На работу он ездит на минивэне «хонда». Он обладает массой разнообразных качеств, но ни одним из них не объясняется то, что он взял и купил The New York Times. Он купил эту газету по какой-то конкретной причине. Ему надо что-нибудь почитать в самолете или он любитель баскетбола, а как раз начинается баскетбольный чемпионат. Маркетологи, которые собирают о нем информацию демографического или психографического рода и выискивают корреляции с потребителями других сегментов, причину, заставившую его купить The New York Times, не выявят.

Мы уже не один десяток лет видим, как терпят неудачи выдающиеся компании, и можем уверенно сказать: равнение на корреляцию — и стремление собирать о потребителях все больше и больше данных — заводит компании в тупик. Ведь им надо учитывать другое: чего человек пытается добиться в каждом конкретном случае. Мы называем это «делом, которое надо сделать».

У каждого из нас есть в жизни множество таких «дел». Одни не столь уж важны (скоротать время в очереди), другие — куда более значимы (найти работу по душе). Одни сваливаются неожиданно (надо одеться на деловую встречу, которая состоится в другом городе, при том что авиакомпания потеряла мой чемодан), другие мы выполняем регулярно (приготовить завтрак, который дочь возьмет с собой в школу). Покупая продукт, мы «нанимаем» его, чтобы он помог нам сделать то, что нам нужно. Если он хорошо выполняет эту задачу, то мы и в следующий раз, скорее всего, снова «наймем» его же. А если нет, мы его «увольняем» и думаем, чем его заменить. (Здесь мы под «продуктом» подразумеваем любое решение, которое может продать компания. Конечно, полный набор «кандидатур», которые мы рассматриваем на предмет «найма», зачастую выходит за рамки того, что могут предложить потребителю компании).

На что же следует обращать внимание? Вывод оттачивался последние двадцать лет на курсе лекций, которые Кристенсен читал в Гарвардской школе бизнеса. Теория «дела, которое надо сделать» была сформулирована отчасти как дополнение к теории подрывных инноваций, освещающей, по сути, конкурентный ответ на инновации. Она объясняет и прогнозирует поведение компаний в ситуации, когда им угрожает опасность подрыва, и помогает им понять, какие новые игроки для них опаснее всего.

Но теория подрыва не говорит, как создавать товары и услуги, которые хотели бы приобрести люди. А теория «дела, которое надо сделать» — говорит. Никакие данные, сколько бы их ни было, не могут так изменить наше представление о выборе потребителя, как эта теория, поскольку она объясняет, почему человек сделал покупку.

**Переселение людей как бизнес**

Десять лет назад Боб Моеста, консультант по инновациям и наш друг, получил задание: помочь строительной компании, работавший в районе Детройта, подстегнуть спрос на квартиры в новых кондоминиумах. Целевыми клиентами застройщик выбрал тех, кто искал жилье небольшого размера: пенсионеров, желавших уехать из своих прежних домов, и разведенных родителей-одиночек. Цены на квартиры рассчитали для этого сегмента: $120—200 тысяч. Там были дорогие детали отделки — для шика. Бесшумные полы. Водонепроницаемые подвалы с тройным уровнем защиты от влаги. Гранитные столешницы и бытовая техника из нержавеющей стали. Отдел продаж, полностью укомплектованный, ждал клиентов шесть дней в неделю. Провели дорогую маркетинговую кампанию, а рекламу разместили во всех воскресных газетах, где была рубрика «Недвижимость». Горожан информировали на каждом шагу. Многие приходили смотреть квартиры, но покупать их никто не спешил. Может, было бы лучше с эркерами? Фокус-группа рассудила: да, пожалуй. Архитекторы ради эркеров (и других деталей, предложенных фокус-группой) в авральном режиме переделали несколько демонстрационных квартир. Продажи остались на прежнем уровне.

Хотя компания проанализировала экономическую адекватность затрат каждой детали каждой квартиры, она плохо себе представляла, чем любопытствующие отличаются от клиентов, настроенных на покупку. Строить догадки по поводу того, почему плохо продаются квартиры, было проще простого: плохая погода, нерадивый персонал, надвигающийся экономический спад, праздники, расположение новых домов — мало ли что могло повлиять. Но Моеста не стал изучать эти факторы. Он решил выяснить у людей, которые все-таки купили квартиры, для выполнения какого «дела» они их «наняли». «Я просил их рассказать, как они туда попали», — вспоминает он. Первое, что выяснил Моеста из интервью, — это факторы, которые не влияют на вероятную покупку респондентов. Никаких демографических или психологических параметров, которые бы четко выделяли покупателей нового жилья, не существовало, хотя все эти люди хотели перебраться в квартиры меньшей площади. Точно так же не существовало и конкретного набора характеристик квартир, которые бы клиенты ценили до такой степени, что их решения зависели бы от этих характеристик.

Но в ходе бесед всплывала часто неожиданная деталь: обеденный стол. Потенциальные клиенты говорили, что им нужна просторная гостиная, большая вторая спальня для гостей и барная стойка, чтобы можно было часто и без хлопот принимать гостей; с другой стороны, им не нужна была обычная столовая. И все же в беседах Моесты с купившими квартиры обеденный стол непременно фигурировал: «Все говорили: “Как только я определился со своим обеденным столом, можно было переезжать”». Моеста и его коллеги не могли понять, что такого особенного в этом обеденном столе. Обычно речь шла о неплохо сохранившейся старой мебели, которую лучше всего было бы кому-нибудь отдать, а если нет — то выкинуть.

Но на Рождество, сидя с семьей за собственным обеденным столом, Моеста вдруг понял, в чем дело. За ним отмечали каждый день рождения. Все праздники. За ним дети делали уроки. Стол олицетворял семью.

Гипотеза его заключалась в следующем: вовсе не недосмотр застройщика останавливал потенциальных покупателей — принять решение о переезде в новый дом им мешала тревога, вызванная необходимостью расстаться с чем-то важным для них. То есть решение о покупке квартиры часто зависело от того, готовы ли родные пенсионеров приютить громоздкий, давно не новый предмет мебели.

Это открытие помогло Моесте понять, с какой проблемой сталкивались потенциальные покупатели. «Сначала я думал, что мы помогаем застройщику, — вспоминает он. — Но потом я понял, что мы переселяем людей».

После того как «дело, которое надо сделать» было выявлено, застройщик по мелочи, но многое изменил в квартирах. В частности, архитекторам удалось выкроить место для обеденного стола, уменьшив вторую спальню. Кроме того, чтобы клиенты не беспокоились по поводу переезда, компания предлагала им услуги перевозки, хранения вещей в течение двух лет и сортировочный зал в самом жилом комплексе, чтобы новые владельцы квартир могли не спеша решить, что им больше не понадобится.

Поняв, какое «дело» клиентам надо было обязательно выполнить, компания предложила им «продукт», который конкуренты не смогли бы скопировать, не то что понять его суть. Свежий взгляд изменил все. В итоге компания повысила цену на $3,5 тысячи, чтобы, в частности, покрыть издержки на перевозку и хранение. К 2007 году, когда продажи в отрасли упали на 49% и рынок рушился, ее бизнес вырос на 25%.

**Как выполнить нужное «дело»**

Грамотные инноваторы помогают потребителям решать свои проблемы, то есть добиваться нужных им результатов, и при этом устраняют все поводы для беспокойства и то, что мешает взяться за «дело». Но надо понимать: выражение «дело, которое надо сделать» — не годится на все случаи жизни. «Дела» сложны и ­многогранны, они требуют точного определения. Вот правила, которые стоит запомнить.

**«Дело» — это условное обозначение того, чего человек хочет добиться в конкретной ситуации.** Но эта цель, как правило, предполагает нечто большее, чем очевидная последовательность действий, — взять хотя бы историю с покупателями квартир. Им нужно было начать новую жизнь, в меньшей, чем прежде, квартире, а это не то же самое, что купить свой первый дом.

**Обстоятельства важнее особенностей клиентов, свойств продукта, новых технологий или тенденций.**Прежде чем застройщик понял суть «дела, которое нужно сделать», он без конца совершенствовал квартиры. Но когда он взглянул на проблему с точки зрения обстоятельств покупателя, оказалось, что конкурентная среда выглядит совсем иначе. В частности, новые дома конкурировали не с другими новыми многоквартирными домами — переезду мешала идея вообще отказаться от него.

**Удачные новации решают проблемы, для которых ранее находили неверные решения — или вообще не могли их найти.** Потенциальным покупателям квартир нужна была более простая в бытовом отношении жизнь, без проблем, связанных с владением собственным домом. Но они считали, что путь к новой жизни тернист: на нем их ждет трудная продажа нынешнего дома и мучительные размышления о том, что из вещей оставить, а что выбросить. Конечно, можно было бы остаться на прежнем месте, хотя это было бы не лучшее решение и его минусы с годами ощущались бы все острее. И только когда людям предложили третий вариант, учитывающий все перечисленные выше нюансы, они из потенциальных покупателей превратились в реальных.

**«Дело» — это не просто «работа»; в нем есть мощные социальные и эмоциональные составляющие.** Выделив место в квартирах для стола, архитекторы умерили беспокойство потенциальных клиентов. Если бы стол не удалось никуда пристроить, его можно было бы взять с собой. А право два года хранить вещи на складе и наличие сортировочного зала в доме давало клиентам возможность постепенно совладать с эмоциями, неизбежными, когда надо решать, что понадобится, а что нет. Сняв напряжение, застройщик переломил ситуацию с продажами.

Пока мы говорили о правилах применительно к розничной торговле, но они столь же важны в отношениях с корпоративными клиентами (см. ниже врез «Какие “дела” надо “сделать” корпоративным клиентам?»).

**В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ «ДЕЛА, КОТОРЫЕ НАДО СДЕЛАТЬ»?**

*Чтобы проанализировать такие «дела», не нужно выбрасывать информацию и результаты исследований, которые у вас уже есть. Социальные архетипы, этнографические исследования, фокус-группы, экспертные советы потребителей, сравнительный анализ — все это, формулируя важные выводы, можно использовать как вполне приемлемые отправные точки. Пять вопросов позволят вам определить, в каких «делах» потребителям нужна помощь.*

**Есть ли у вас «дело, которое надо сделать»?** Когда все вокруг одержимы данными, кажется удивительным, что некоторые выдающиеся инноваторы добивались успеха, полагаясь в основном на интуицию. Плезант Роуленд пришла в голову идея кукол American Girl, когда она безуспешно искала подарки для своих племянниц. Шейла Марсело создала Care.com, сайт, на котором можно найти няню, сиделку или помощника по уходу за домашним животным, после того как сама намучилась, ища такого человека. И спустя десять лет у сайта более 19 млн посетителей из 16 стран, а доходы достигают $140 млн.

**Где вы видите непотребление?** От тех, кто не «нанимает» ни один из продуктов, можно узнать не меньше полезного, чем от тех, кто «нанимает». Обычно отсутствие потребления обнаруживается в местах, сулящих большие перспективы.

**Кто придумывает обходные пути?** Если люди, не видя удобного способа выполнить свое «дело», пытаются выкрутиться с помощью паллиативных решений, обратите на это внимание. Их, скорее всего, не устраивают доступные варианты, и это — шанс для нового бизнеса. Когда в Intuit увидели, что владельцы мелких предприятий пользуются для бухгалтерских расчетов программой Quicken, там поняли, что малый бизнес — это большой новый рынок.

**Какую «работу» людям выполнять не хочется?** В жизни есть множество дел, от которых мы рады бы отделаться. Бывший выпускник Гарвардской школы бизнеса Рик Кригер и его коллеги основали компанию QuickMedx, предшественницу CVS MinuteClinics, после того, как Кригер в отделении интенсивной терапии несколько часов ждал, когда его сыну сделают нужные анализы. В MinuteClinics пациента, пришедшего без записи, принимают сразу и при заболеваниях, требующих стандартного лечения, выписывают лекарство.

**Какие новые способы исполь­зования «старой» продукции придумали пользователи?**Лучшие новации в индустрии фасованных товаров появились благодаря наблюдению за тем, как люди приспосабливают для своих нужд известные товары. Скажем, NyQuil считалось средством от простуды, но некоторые покупатели «съедают» по паре таблеток, чтобы быстрее заснуть. Так появилось снотворное ZzzQuil, оно обеспечивает сон, не засоряя организм лишними активными ингредиентами.

**Разработка продуктов с учетом «дел, которые надо сделать»**

Если вы хорошо понимаете природу «дел, которые надо сделать» потребителю, вы можете создавать инновации, не теряясь в догадках о том, чем он готов пожертвовать. Это своего рода технические условия «дела».

В отчете Breakthrough Innovation за 2012—2016 годы компании Nielsen (она проводит социологические и маркетинговые исследования) фигурирует более 20 тысяч наименований новых продуктов. Объем продаж только 92 из них за первый год превысил $50 млн и в течение второго года стабильно рос, причем без расширения ассортимента за счет похожих товаров или услуг. (Ведущий автор отчета Nielsen — Тедди Холл, один из авторов этой статьи.) На первый взгляд список хитов может показаться случайным (скажем, International Delight Iced Coffee, Hershey’s Reese’s Minis, Tidy Cats Lightweight), но у них есть нечто общее. Каждая новинка, по данным Nielsen, на отлично «выполнила» очень особенную и прежде выполнявшуюся кое-как «работу». Выпустив Iced Coffee, бренд International Delight позволил людям наслаждаться у себя дома напитками, которые они полюбили в кофейнях. А средство для чистки кошачьих лотков Tidy Cats Lightweight Litter избавило миллионы владельцев кошек от необходимости снимать тяжелые упаковки с магазинных полок, грузить их в машину и потом тащить по лестнице в дом.

А как удалось добиться огромного успеха Hershey? Ведь речь, казалось бы, шла лишь о вариации на тему всем давным-давно знакомой баночки арахисового масла. Прежде всего маркетологи компании выяснили, в каких обстоятельствах любители Reese’s «увольняли» традиционный формат продукта. Их набралось достаточно: вождение автомобиля, поездка в переполненном вагоне метро, сеанс видеоигры. Большая упаковка в таких условиях оказывалась слишком уж большой, а баночка поменьше — неудобной: открывать ее надо было обеими руками. Кроме того, накапливались крышечки из фольги, и человека грызло чувство вины: «Это я столько съел?». Когда в компании поняли, для какой работы «нанимают» Reese’s небольшой фасовки, придумали Reese’s Minis. Там нет фольги, которая свидетельствовала бы о количестве съеденного, зато есть контейнер с плоским дном, в который можно запустить руку. Выпуск новинки дал потрясающие результаты: за первые два года было продано Reese’s Minis на $235 млн.

**Впечатления клиентов.**Понять, какое «дело» должно быть «сделано» и разобраться в нем — это лишь первые шаги к созданию нужных людям продуктов, особенно таких, за которые они готовы платить больше. Важно еще оставить у клиентов хорошие впечатления о покупке и использовании продукта и, отталкиваясь от этих впечатлений, выстраивать рабочие процессы.

Когда компании это удается, конкурентам ее не догнать. Пример тому — куклы American Girl. Если вы плохо себе представляете, что такое девочка 10—12 лет, вам не поять, как можно заплатить за куклу больше сотни долларов, а потом выложить еще несколько сотен на кукольную одежду, книжки и аксессуары. Тем не менее уже продано 29 млн кукол — и каждый год компания зарабатывает на них больше $500 млн.

Что такого особенного в куклах American Girl? Точно — не сами куклы. Их выпускают во множестве вариантов (разные стили, разные национальности), и это все славные, крепенькие куколки. Хорошенькие, но не более того. И все же компания почти 30 лет господствует на своем рынке. Если вы видите товар или услугу, которую никому не удалось удачно скопировать, то дело наверяка не в самом продукте.

Компания American Girl так долго правит бал потому, что на самом деле она продает не кукол. Она продает впечатления. Конкретные куклы символизируют разные времена и места, связанные с историей США, и к ним прилагаются книжечки, в которых написано, что означает этот исторический персонаж. Для девочек, которым их дарят, эти куклы — прекрасная возможность раскрепостить воображение, пообщаться с по­другами, у которых тоже есть такие же куклы, и сохранить то, что всегда будет им напоминать о мамах и бабушках. Покупателям-родителям куклы помогают говорить с дочерями о женщинах, которые жили раньше, об их трудностях, достоинствах, ценностях и традициях.

Основатель American Girl Плезант Роуленд придумала все это, когда искала рождественские подарки своим племянницам. Ей не хотелось покупать им гиперсексуальных «барби» или простецких «малышек с капустной грядки», предназначенных для самых маленьких. Куклы и их миры отражают тонкое понимание Роуленд того, для какой «работы» девочки 10—12 лет «нанимают» кукол: чтобы куклы помогли им сформулировать свои чувства и осознать, что они такие, какие есть — личности со своим самоощущением, культурными и национальными корнями, — и поверить в то, что они преодолеют трудности на своем жизненном пути. Вариантов кукол American Girl — десятки. Есть, например, Кайя — девочка XVIII века из индейского племени, жившего на северо-западе Америки. В книжечке говорится, что ей присущи лидерские качества, способность сопереживать, отвага и верность. Есть Кирстен Ларссон — иммигрантка из Швеции, которая поселилась в Миннесоте, пережила немало невзгод, но в конце концов преодолела все. И так далее. Во многом привлекательность кукол объясняется этими хорошо написанными, исторически точными книжками о жизни каждого персонажа.

В компании до мелочей продумали, какими должны быть впечатления клиентов, необходимые для «выполнения работы». Куклы не продаются в обычных магазинах игрушек. Их можно либо заказать по почте, либо купить в одном из магазинов American Girl, которые поначалу были лишь в нескольких крупных городах. При магазинах работали «кукольные больницы» — на случай, если кукле надо распутать спутавшиеся волосы или приклеить отломившуюся деталь. В некоторых были рестораны: там родители и дети могли отметить день рождения. Поездка в магазин American Girl превратилась в целое мероприятие, а сами куклы — в повод, чтобы всей семьей получить незабываемые впечатления.

Создатели кукол не упустили ни одной мелочи. Вот, например, розовые коробки, в которые упакованы куклы. Роуленд вспоминает спор о том, надо ли завязывать на коробке еще и бумажный бант. Каждая такая операция удлиняла процесс упаковки на 27 секунд и делала его на 2 цента дороже, поэтому дизайнеры предлагали обойтись без бантов. Роуленд отмела эту идею: «Я сказала: “Вы не понимаете. Что должно произойти, чтобы ребенок почувствовал торжественность момента? Я не хочу, чтобы девочка вынула из коробки нечто, завернутое в полиэтилен. То, что ей надо еще чуточку подождать — снять бант и убрать из-под крышки папиросную бумагу, — делает процесс открывания коробки волнующим. Это не то же самое, что пройти между стеллажами в магазине игрушек и взять с полки барби”».

Кто только не пытался повторить успех American Girl, выпуская похожих кукол и­ ­продавая их за гораздо меньшие деньги, — и Toys «R» Us, и Walmart, и даже Disney. Хотя за последние два года объем продаж у American Girl (она была куплена компанией Mattel) несколько сократился, ни одному из конкурентов так и не удалось пока сдвинуть компанию с ее доминирующей позиции на рынке. Почему? По мнению Роуленд, конкуренты считают себя «кукольным бизнесом», тогда как сама она никогда не забывала о том, за что покупатели так полюбили этих кукол: о впечатлениях, историях и связях, которые они помогают установить.

# КАКИЕ «ДЕЛА» НАДО «СДЕЛАТЬ» КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ?

*Дэз Трейнор — соучредитель Intercom. Его фирма выпускает ПО, благодаря которому компании держат связь с клиентами через свои сайты, мобильные приложения, электронную почту и Facebook Messenger.*

Intercom, у которой сейчас ­более 10 тысяч клиентов и которая за 2015 год выросла в четыре раза, чтобы выстроить свою стратегию, стала работать по принципу «дел, которые надо сделать» в 2011 году, когда была еще юным стартапом. Трейнор рассказал об этом Дереку ван Беверу и Лауре Дэй, которые представляют Forum for Growth & Innovation Гарвардской школы бизнеса.

**Forum: Откуда вы узнали о методе «дел, которые надо сделать»?**

**Трейнор:** Случайно! В 2011 году у Intercom было всего четыре инженера и еще небольшая поддержка венчурного капитала. Меня попросили рассказать на конференции, как управлять стартапом. Ее открывал Клей Кристенсен, и он упомянул о «делах, которые надо сделать».

**И это произвело впечатление, потому что…**

Нам тогда надо было выбрать курс. Мы знали, чего хотим: помогать интернет-компаниям говорить со своими клиентами, лично с каждым. Мы знали, что у нашей платфор­­мы есть ценные функции, но не знали, кто ими пользуется. Служба техподдержки? Маркетинг? И вдобавок мы не знали, для чего именно пользуются нашей платформой.

**А как вы решали эти вопросы прежде?**

Мы применяли метод сегментирования по типовому пользователю, но у нас получалось слишком много «типичных пользователей», которые не имели ничего общего. Поскольку мы не понимали толком, почему люди заходили на платформу — для чего мы им нужны, — мы назначали единую цену за доступ на всю платформу. Когда я уловил разницу между «пользователями» и «проблемами, с которыми надо людям помочь», меня осенило. Я позвонил своему соучредителю Оуэну Маккейбу и сказал: «Мы нацелим нашу компанию на “дело, которое надо сделать”».

**Как вы поняли, в чем заключалось это «дело»?**

Мы связались с консультантом по инновациям Бобом Моестой — у него большой практический опыт применения этого метода. Боб и его сотрудники провели индивидуальные интервью с клиентами двух типов: с людьми, которые недавно стали нашими клиентами, и с людьми, которые перестали ими быть или стали иначе пользоваться нашими услугами. Он хотел понять, какая цепь событий привела к решению о приобретении нашей услуги и что подтолкнуло людей к такому решению. По теории Боба потребители, размышляя о новом приобретении, всегда переживают внутренний конфликт. Есть обстоятельства, вынуждающие их действовать, — решать проблему, «нанимая» товар или услугу, но инерция и страх перемен останавливают их. Основной задачей Боба было объяснить клиентам, что заставляло их улаживать конфликт и «нанимать» Intercom, и еще — хорошо ли Intercom делала свою работу.

Я присутствовал на четырех интервью и старался не спешить с выводами. Я обратил внимание на две вещи. Потенциальные клиенты обычно не очень-то процветали. Темпы роста замедлялись, и они готовы были попробовать что-нибудь новое. А во-вторых, они описывали наш продукт другими словами, чем мы. Например, люди, которые на нашей платформе искали новых клиентов, говорили «привлекать», а мы пользовались термином «исходящая рассылка», что совсем не одно и то же.

Боб говорит, что это обычное дело. Компании влюбляются в свой корпоративный сленг. Для них главное — не ценность их продукта для потребителя, а технология.

**И что вы узнали о «делах», для которых вас «нанимали»?**

Что люди решают четыре разные задачи. Первая: помогите мне понаблюдать. Покажите мне людей, которые пользуются моим продуктом, и как они это делают. Второе: помогите мне «привлечь», то есть превратить подписчиков в активных пользователей. Третье: помогите мне узнать — дайте мне содержательные отзывы людей, чье мнение меня интересует. И наконец: помогите мне решить проблемы моих клиентов.

**Вы сильно изменили свой бизнес, когда узнали об этих разных задачах?**

Сильно. Мы сейчас предлагаем четыре разные услуги для решения одной из задач. В нашей группе НИОКР, а это 120 человек, четыре команды, по одной на каждое «дело», и каждое мы постигаем все глубже и глубже. Мы поняли, что предлагаем универсальное средство на неизвестно какой случай жизни. Первоначальная цена казалась высокой, поскольку ни одному клиенту не нужно было все, что мы продавали.

**Что в итоге вышло из этой реформы?**

У нас вырос коэффициент превращения посетителей сайта в покупателей, поскольку теперь можно купить только то, что соответствует их первоначальному «делу», и мы можем создавать много «поводов» для продаж в клиентской организации, так как мы вышли на логический путь для развития отношений.

**Согласование процессов.** Последняя деталь пазла — процессы: то, как компания выстраивает работу всех своих функциональных отделов вокруг «дела, которое надо сделать». Процессы обычно трудно разглядеть, но роль их исключительно важна. По мнению Эдгара Шейна из Массачусетского технологического института, процессы — важнейшая часть негласной корпоративной культуры. Благодаря им люди, которые работают в организации, знают: «Вот что для нас самое главное». Если процессы нацелены на «дело, которое надо сделать», все в коллективе понимают, что к чему. Это простой, но надежный способ сделать так, чтобы компания ненароком не отвергла идеи, которым обязана своим успехом.

Наглядный тому пример — университет Южного Нью-Гемпшира. Издание U. S. News & World Report (и не оно одно) превозносило его как самый новаторский вуз Америки. Шесть лет подряд общегодовой темп роста этой организации составлял 34%, и к концу 2016 налогового года вуз выходит на $535 млн годового дохода.

Как и многие другие учебные заведения, университет никак не мог придумать, как выделиться из ряда себе подобных и выжить. Долгое время он зарабатывал средства к существованию за счет обычного студенческого контингента: 18-летних выпускников школ. Маркетинг и информационная работа ничем особым не отличались, равно как и принципы деятельности и модели предоставления услуг.

В университете была учебная программа дистанционного образования, которая «ни шатко ни валко ютилась на задворках основного вуза», как выразился его президент Пол Леблан. Тем не менее программа гарантировала стабильный поток студентов, которым надо было возобновить прерванное университетское образование. Интернет-программа существовала десять лет, но относились к ней как к параллельному проекту, и университет почти ничего в нее не вкладывал.

В теории обычные студенты и те, которые учатся дистанционно, ничем друг от друга не отличаются. Что тебе 35 лет, что 18: если ты хочешь получить диплом бухгалтера, учебный курс один и тот же, ведь так? Но Леблан и его заместители увидели, что «работа», для которой интернет-студенты «нанимали» университет, не имела почти ничего общего с «работой», для которой его «нанимали» только вступающие в пору зрелости абитуриенты со средним образованием. Интернет-студентам примерно по 30 лет, большинство из них работает и обеспечивает свою семью — и пытается выкраивать время для учебы. Как правило, эти люди еще не выплатили кредит за предыдущую попытку получить высшее образование. Студенческая жизнь и университетский антураж — это не для них. Для них важны четыре вещи: аккредитация университета, удобство обучения, возможность поддерживать связь с университетом и получать помощь, более быстрое завершение учебы. И это, как поняло руководство, открывало широкие перспективы.

Дистанционная программа университета конкурировала не с местными вузами, а с другими программами онлайн-обучения страны: предлагаемыми и обычными вузами, и коммерческими вроде Университета Феникса и Технического института ITT. Но, строго говоря, университет Южного Нью-Гемпшира конкурировал с «ничем» — с отсутствием потребления. Рынок, который казался ограниченным и не стоящим внимания, превратился в рынок с колоссальным неиспользованным потенциалом.

Но у университета практически не было стратегии, структур и процессов, благодаря которым учившиеся дистанционно студенты могли бы получить то, что им было нужно. Что предстояло изменить? «Да, в общем-то, все», — вспоминает Леблан. Он и его заместители уже не смотрели на онлайн-образование как на нечто второсортное и начали уделять этому направлению много внимания. На совещании, в котором участвовало около 20 преподавателей и сотрудники администрации, весь процесс набора онлайн-абитуриентов представили на белой доске в виде схемы. «Это напоминало план атомной подводной лодки», — говорит Леблан. Его помощники обвели кружками все препятствия, которые воздвиг университет — или которые не помогал абитуриентам преодолевать. Затем они одно за другим стирали эти звенья и вписывали другие, чтобы интернет-студенты могли «сделать свое дело». А потом были приняты десятки ­соответствующих решений.

Вот некоторые важнейшие вопросы, которые пришлось продумать руководству, когда оно по-новому выстраивало работу университета.

**Что поможет студентам старшего возраста добиться нужных им результатов в данных обстоятельствах?** Для них очень важна информация о финансовой помощи; им надо понять, смогут ли они вообще продолжить образование. Обычно они изучают варианты поздно вечером, после длинного рабочего дня, когда дети наконец спят. Поэтому, если отвечать по электронной почте на запрос потенциального студента в течение суток, как это обычно делается, то можно запросто упустить этого студента. Разобравшись в ситуации, в университете решили перезванивать в ответ на заявку в течение восьми с половиной минут. Быстрая реакция персонала значительно повышает вероятность того, что потенциальные учащиеся выберут университет Южного Нью-Гемпшира.

**Какие препятствия нужно устранить?** Решения о финансовой помощи и о том, можно ли засчитать при выдаче диплома университета те курсы, которые студент прошел в предыдущем вузе, стали принимать за несколько дней — а не за недели и месяцы, как раньше.

**Каковы социальные, эмоциональные и функциональные аспекты «дела, которое надо сделать»?** Рекламу интернет-образования полностью переориентировали на взрослых студентов. В ней постарались учесть не только функциональные аспекты «дела», например получение подготовки, необходимой для дальнейшего профессионального роста, но также эмоциональные и социальные — скажем, гордость человека за то, что он получил диплом. В одной рекламе автобус университета разъезжает по стране и вручает вставленные в рамки дипломы онлайн-студентам, которые не смогли приехать в университет на церемонию вручения. «Вам для кого нужен был этот диплом?» — спрашивал голос за кадром, а в кадре — сияющие лица выпускников. «Мне — для себя», — говорит одна женщина, прижимая диплом к груди. «Я получил его ради мамы», — улыбается 30-летний мужчина. «Это для тебя, малыш», — произносит отец, сдерживая слезы, в ответ на лепет сынишки: «Поздравляю, папа!».

Но самое, пожалуй, главное то, что в университете поняли: зачислить абитуриентов на первый курс — только начало выполнения их «дела». К каждому новому онлайн-студенту вуз прикреп­ляет консультанта, который постоянно поддерживает с ним связь и замечает тревожные сигналы раньше самого студента. Продолжающим образование студентам такая поддержка нужнее, чем обычным, поскольку в их повседневной жизни им приходится преодолевать самые разные и неожиданно возникающие препятствия. Не сдал то, что было задано на эту неделю, к среде или четвергу? Консультант напомнит. Что-то не так с зачетом? Консультант позвонит, чтобы выяснить, что происходит у тебя в жизни, а не только какие проблемы у всей группы. Сломался ноутбук? Консультант вышлет новый. То, что у учебных онлайн-программ университета не­обычно высокий показатель лояльности клиентов (9,6 из 10), объясняется в первую очередь такой мощной поддержкой. Тот же фактор сказался и на другом показателе — доле выпускников, окончивших вуз. Она составляет около 50%, это больше, чем буквально у всех общественных вузов и намного больше, чем у более дорогих коммерческих, которых критикуют за низкий процент выпускников.

Университет Южного Нью-Гэмпшира ничего не скрывает от будущих конкурентов, он организует для других образовательных учреждений экскурсии и визиты к топ-менеджерам. Но условия и процессы, которые университет предусмотрел для обучающихся дистанционно студентов, скопировать не так-то просто. Университет не сам изобретал все свои приемы. Но вот что он действительно сделал сам, причем с лазерной точностью: он приспособил сотни и сотни своих процессов к тому «делу», ради выполнения которого студенты «нанимают» университет.

Многие организации неосознанно так планируют свои процедуры разработки и внедрения инноваций, что в результате получается одно разочарование. Они тратят время и деньги на модели интенсивной обработки информации, которые виртуозно описывают данные, но плохо прогнозируют. Но совсем не обязательно идти этим путем дальше. Можно довольно точно предсказать судьбу инноваций — и они могут быть гораздо более прибыльными. Просто начинать надо с выявления того, какое «дело» трудно дается потребителям. Тот, кто не смотрит на проблему с этой точки зрения, действует вслепую. А тот, кто смотрит, обойдет конкурентов, надеющихся на удачу.

**Об авторах. Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen)** — профессор Гарвардской школы бизнеса. **Тедди Холл (Taddy Hall)** — глава Cambridge Group и руководитель Nielsen’s Breakthrough Innovation Project. **Карен Диллон (Karen Dillon)** — бывший редактор Harvard Business Review. **Дэвид Дункан (David S. Duncan)** — старший партнер Innosight. Все они — соавторы книги «Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice».

# Как перестать покупать ненужные решения для маркетинга

**16 сентября 2021**|**Карл МелаБрайан Купер**

Однажды некий конгломерат в попытке повысить конверсию продаж договорился со сторонней программной платформой, чтобы та генерировала лиды и расставляла приоритеты. Качество получаемых лидов оставляло желать лучшего, да и другие инструменты продаж не стыковались с платформой. В результате сотрудники сосредоточились на сделках с существующими клиентами: это было проще и эффективнее. От платформы отказались, потратив на нее много времени и денег, и отдел продаж снова стал думать, как быть.

Топ-менеджер другой фирмы посетил конференцию по ПО и был впечатлен представленной одним из участников системой управления содержимого сайта, обеспечивающей потрясающую визуализацию данных. Он сразу же приобрел готовый продукт, рассчитывая применить его в компании, и был уверен, что коллеги разделят его энтузиазм. Увы, менеджер не подумал, совместим ли этот софт с другими имеющимися ИТ-инструментами. Компания потратила несколько сот тысяч долларов зря, и ей пришлось заменить решение другим продуктом, который лучше интегрируется во внутренние системы.

Еще одна фирма заключила договор на создание специально для нее централизованной платформы, которая могла бы извлекать информацию из данных о поведении клиентов. Отвечавшая за проект команда гордилась объемом и сложностью аналитики, но так и не смогла предъявить директору по маркетингу ни одного инсайта, который бы помог развить бизнес. Со временем эту систему тоже пришлось свернуть.

Все эти тщательно скрываемые компаниями прискорбные эпизоды реальны: они стали нам известны из интервью с руководителями.

Маркетинговые технологии (сокращенно мартех) — общепризнанные и неотъемлемые элементы работы компаний. Поиск, архивирование, интеграция пользовательских данных и их применение в алгоритмах — все эти возможности мартеха способны значительно улучшить работу профильных специалистов. Новые решения уже совершили революцию в рекламе, контент-маркетинге, управлении продажами и торговле. CMO Council сообщает, что почти 70% ее членов наращивают инвестиции в мартех. По данным BDO, WARC и Бристольского университета, индустрия растет на 22% в год и оценивается сейчас в $122 млрд. Модели венчурного финансирования и подписных цен вдохновляют предпринимателей запускать все больше мартех-стартапов. В 2019 году на рынок вышло почти столько же новых игроков, сколько было во всей индустрии в 2015-м. Инструменты, позволяющие клиентам интегрировать услуги так же легко, как дети соединяют детали Lego, побуждают все больше компаний буквально ежемесячно подключаться к новым предложениям.

Но тогда почему маркетинговые технологии пока так и не прижились во многих компаниях?

В этой статье мы опишем две ключевые ошибки: накопление данных и синдром сороки. Они усугубляются более серьезной проблемой принятия решений по принципу «снизу вверх», когда способы применения диктуются имеющимися системами и данными, а не наоборот. Мы предложим разумный стратегический подход к управлению маркетинговыми данными и инструментами и приведем пример успешной реализации такого подхода крупным разработчиком ПО.

**НАКОПЛЕНИЕ ДАННЫХ И СИНДРОМ СОРОКИ**

Цифровое накопительство — приобретение и удержание информации просто потому, что она доступна и может пригодиться, — порождает проблемы. Прежде всего, чем больше сена, тем труднее искать в нем иголки. Кроме того, иголки могут оказаться не теми, что вам нужны. Представьте себе компанию, которая собирает данные в каждой точке контакта с клиентом, начиная с первого визита, и накопила многолетний массив о транзакциях, местоположении, просмотрах сайта, упоминаниях в соцсетях, кредитной истории, водительском стаже и т. д. Если существенная доля собранного окажется лишней, она только запутает организацию и помешает вычленить важные сведения. Кроме того, цифровое накопительство не имеет цели, и прогностическая аналитика неспособна исправить эту проблему. В итоге специалист может получить совсем не ту информацию, которая была бы ему полезна. Цифровое накопительство чрезвычайно обременительно: это лишние затраты времени и средств на получение, хранение и обработку данных.

Синдром сороки преследует фирмы, чьи поставщики предлагают все новые соблазнительные инструменты (неважно, решают они конкретные проблемы или нет). Решения для мартеха делятся в массе своей на два типа: новые приложения и новые методы. Те и другие не всегда эффективны.

Например, приложения по сегментации клиентов (профилированию, составлению портрета аудитории) появляются постоянно, но многие из них не сообщают компании ничего нового о том, как та или иная аудитория отреагирует на маркетинговые инициативы. Все больше предлагается и технологий машинного обучения и ИИ — но их применимость и результативность сильно зависят от ситуации, отрасли и даже момента времени. Они часто могут похвастаться разнообразием интерфейсов и «блестящей» графикой, но сам по себе этот блеск бесполезен. Скажем, облако слов из упоминаний бренда в соцсетях может оказаться составленным из цитат не вашей целевой аудитории. Правильнее будет сначала продумать точки контакта, где нужные вам пользователи достаточно вовлечены во взаимодействие, а затем подобрать методы и данные, помогающие лучше понять этих людей.

Почему мы объединяем цифровое накопительство и синдром сороки? В обоих случаях процесс принятия решений поставлен с ног на голову. Вместо того, чтобы наметить цель или сформулировать бизнес-задачу (допустим, «как подтолкнуть клиента к покупке?»), фирма исходит из предлагаемых или уже доступных ей технологий. Такой подход зачастую приводит к покупке инструментов и данных, которые либо не соотносятся с целями компании, либо не могут дать нужные знания. В результате маркетинговые технологии простаивают, и о них забывают. Инструменты остаются невостребованными.

**КАК ПЕРЕВЕРНУТЬ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ С ГОЛОВЫ НА НОГИ**

Чтобы создать набор маркетинговых технологий, соответствующих целям компании, необходимо сделать три важных шага: *разложить* взаимодействие клиента с компанией на составные части (шаг 1), *разобрать* маркетинговую стратегию на отдельные тактики (шаг 2), *увязать* все компоненты мартеха между собой (шаг 3).

**Шаг 1**. Для начала надо разбить путь клиента на основные фазы (от первичного контакта до послепродажной поддержки) и для каждой определить желаемый исход и метрики его оценки. К примеру, в первой фазе можно сосредоточиться на осведомленности о компании и измерить ее, используя опросы клиентов или количество посещений сайта. В последней стоит сфокусироваться на удовлетворенности покупателя и рассчитать ее по упоминаниям в соцсетях или окупаемости продукта.

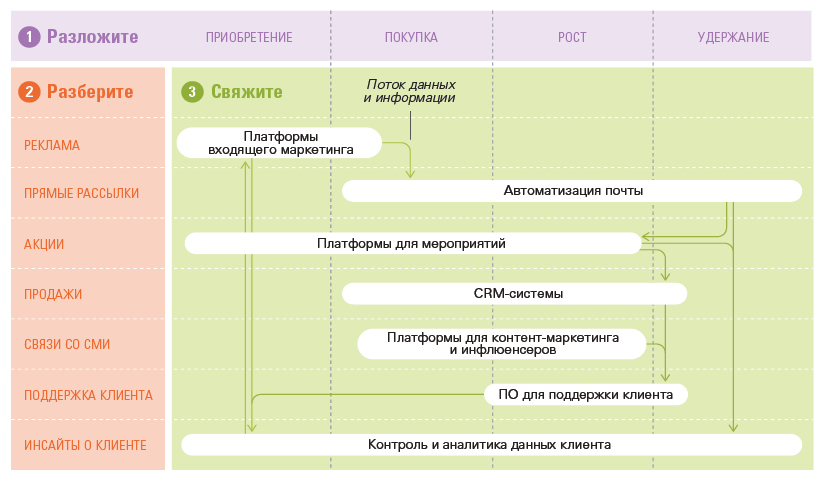
**Шаг 2**. Дальше надо определить стратегии для достижения каждого желаемого исхода и разделить их на базовые тактики. С помощью этих тактик вы сможете масштабировать или автоматизировать мартех. Предположим, вы хотите улучшить осведомленность клиентов о компании и в качестве оптимальной тактики выбрали входящий маркетинг. Вам также нужно повысить удовлетворенность, и вы решили сделать взаимодействие более комфортным благодаря качественному наполнению сайта или совершенствованию операционных процессов.

**Шаг 3**. Если вы определили базовые тактики, решите, какие инструменты стоит применить для поддержки каждой из них. В этом вам поможет наша матрица. С ее помощью вы определите, что будет поддерживать ту или иную тактику, и поймете, как сочетаются инструменты (см. врезку «Матрица мартеха»).

До недавнего времени менеджеры отслеживали применение технологий в основном вручную. Но сейчас появляется все больше новых инструментов, управлять которыми становится сложнее. Теперь, чтобы избежать сбоев, нужна более серьезная координация ИТ-разработок. Приведем пример из наших интервью с топ-менеджерами. Некая фирма использовала две программы — для управления регистрациями на мероприятия и для автоматизации почтовых рассылок и клиентских баз. Информация о регистрации использовалась в обоих решениях, но взаимодействия между ними не было, в результате процессы задваивались. Из-за плохой координации компания тратила лишние средства и время.

Чтобы уйти от подобных проблем, менеджер должен разобраться в том, как взаимосвязаны элементы мартеха. Если хоть одна часть используемой комбинации решений выпадет, может рухнуть вся система.

У описанного подхода есть несколько преимуществ. Во-первых, он подстегивает инициативу: это повышает эффективность и снижает затраты. Во-вторых, позволяет менеджерам выявлять слабые места или избыточность мартех-стратегий. В-третьих, с его помощью сотрудники могут познакомиться со структурой используемых в компании маркетинговых технологий. Командам, формирующим свою мартех-комбинацию, часто приходится отбивать атаки заинтересованных лиц, пытающихся внести в нее «небольшие изменения». Наши интервью дают понять, что менеджеры нередко лоббируют ту или иную технологию независимо от того, насколько она интегрируется с другими. Постулирование мартеха как единой системы помогает предотвратить подобные случаи: компания делает акцент на взаимодействии разных инструментов и на возможных областях дублирования процессов.



МАТРИЦА МАРТЕХА

Заполнив такую матрицу, компания сможет оценить перспективность своих инвестиций в мартех. Во-первых, разложите процесс взаимодействия с клиентом на ключевые фазы и определите цели для каждой. Во-вторых, разберите стратегии по достижению этих целей на отдельные тактики. (Справа показаны семь классических тактик маркетинга, в том числе план продвижения, но каждая из них подразделяется на более мелкие приемы, и фирма должна расписать конкретно, что именно она собирается использовать.) В-третьих, свяжите между собой отдельные технологии, поддерживающие все эти тактики, и учтите все разрывы и излишки в этих связях.

**КАК СЛОЖИТЬ МАРТЕХ-ПАЗЛ**

Менеджеры должны не только решить, какой перечень инструментов им стоит применить, но и четко аргументировать выбор мартех-стратегии, выстроить организационную структуру для ее поддержки и убедить сотрудников в ее необходимости.

Чтобы оправдать свой выбор, менеджер должен ответить на два важнейших вопроса: 1) смогут ли данные, собранные с помощью технологий, повлиять на принимаемые решения? А если да, то 2) превысит ли выгода от этого влияния стоимость внедрения ПО? В частности, если рекламная программа после получения фирмой новых данных или инструментов не изменится, то и польза от нововведений сомнительна. Но даже если перемены будут явными, окупаемость инвестиций может оказаться нерационально низкой.

При создании поддерживающих оргструктур компания тоже может столкнуться с проблемами. Несколько лет назад ИТ-отдел выполнял многие маркетинговые функции, поскольку требовались обработка больших объемов данных и существенное вложение средств. Сегодня эта практика изменилась, и на то есть причины. Первая: облачные технологии позволили держать данные и ПО вне систем компании, устраняя необходимость вкладываться в мощную внутреннюю инфраструктуру и снижая зависимость от ИТ-отдела. Вторая: модель ценообразования сместилась от приобретения ПО к подписке или SaaS. А это значит, что фирмам уже не надо сразу много платить за софт (ранее это тоже делал ИТ-отдел). Третья: с помощью программных интерфейсов (API) координировать работу разрозненных решений стало проще. При этом внутренние разработки порой трудно встроить в широкую экосистему мартеха, поэтому компании чаще выбирают сторонние инструменты, которыми легче управлять не технарям, а маркетологам и продажникам. В результате сегодня многие фирмы применяют гибридные матричные подходы при работе с этими решениями. В каждом отделе (например, маркетинга, продаж или поддержки) есть ответственный за технологические потребности человек, а отвечающий за весь мартех специалист, подотчетный директору по маркетингу, координирует и поддерживает в рабочем состоянии технологии всех отделов.

В крупной организации для успешного развертывания нового ПО необходимо участие внутренних заинтересованных лиц. Предполагаемым пользователям стоит полноценно участвовать как в разработке решений, так и в их реализации. Сотрудники должны чувствовать, что новые инструменты ускорят и улучшат их работу, а также будут доступны и просты в использовании. Помимо этого, люди должны быть готовы выделять на них время и проходить обучение. Лидеры часто считают само собой разумеющимся, что подчиненные располагают нужным количеством часов и необходимыми знаниями для перехода на новые технологии. Ослепленный ярким новым пользовательским интерфейсом при демонстрации продукта, руководитель иногда ошибочно полагает, что инструмент прост в использовании, но на самом деле это часто не так. Важно убедиться, что персонал способен освоить новинки.

**ПРИМЕР КОМПАНИИ, ПРЕОБРАЗИВШЕЙ СВОИ МАРТЕХ-ВОЗМОЖНОСТИ**

Чтобы понять, как складывается весь пазл, давайте разберем случай Oracle.

В 2012 году компания переходила от продаж продуктов к реализации облачных услуг. Ее внутренние маркетинговые ресурсы и технологии размещались не в облаке, быстро устаревали и не соответствовали новому позиционированию. Интеграция данных из разных решений была неполной, а в некоторых областях вовсе не осуществимой. Кое-где для проведения онлайн-мероприятий использовались избыточные, а порой и несовместимые друг с другом ИТ-решения. Сотни тысяч единиц пользовательских данных текли единым потоком и не были увязаны между собой. Это мешало Oracle развертывать важнейшие для процесса продаж технологии. Более того, из-за организационных блоков, разделяющих продажи, отраслевой, товарный и корпоративный маркетинг, сотрудники недостаточно комплексно взаимодействовали как друг с другом, так и с клиентами.

Всего 2% от перспективных лидов удавалось превращать в клиентов. Продажники постоянно жаловались на качество собранной информации. «Мы не могли доказать компании, что хоть как-то влияем на ее финансовые результаты», — вспоминает Бенс Газдаг, старший директор по маркетинговым технологиям. Чтобы переломить ситуацию, мартех-команда Oracle вооружилась нашим подходом.

**1**. Для начала она разложила взаимодействие с клиентом на этапы, чтобы увязать мартех с нужными результатами (например, рост осведомленности, вовлеченности, продаж и удержания).

**2**. Затем команда разобрала соответствующие маркетинговые стратегии на тактики, соотносимые с путем клиента (например, маркетинг ключевых клиентов стимулирует покупки через рассылку текущим и перспективным заказчикам максимально индивидуализированных предложений). Этот прием показал, какие процессы можно автоматизировать: скажем, наученный на данных пользователей ИИ мог бы упростить трудоемкий процесс написания множества сообщений клиентам.

**3**. Наконец, команда сформировала мартех-комбинацию, связав ИТ-решения с тактиками для каждой фазы взаимодействия клиента и компании и проследив прохождение данных через все эти технологии, чтобы убедиться, что создана целостная система. Например, отдел продаж должен был использовать решения, взаимодействующие с маркетинговыми продуктами на основе учетных записей. Это обеспечило бы согласованность обмена сообщениями.

Несмотря на то, что при трансформации компания столкнулась с множеством проблем, она старалась их устранять. Высшее руководство четко определило, где будут использоваться новые решения и какую финансовую отдачу принесут, тем самым гарантировав выделение ресурсов.

Например, инициатива была призвана повысить конверсию лидов, определить потребности клиентов и указать на то, как продукты Oracle могли бы их удовлетворить. Для управления изменениями фирма создала новую структуру. Ранее продажники, а также разные отделы маркетинга контролировали свои технологии по отдельности. Теперь мартех оказался под управлением централизованной функции в подотчетном директору по маркетингу глобальном центре маркетингового спроса.

Команда популяризовала мартех-инновации внутри компании, рассказывая о них инфлюенсерам и техноэнтузиастам. Их поддержка ускорила принятие мартеха сотрудниками — а те, кто никак не мог им овладеть, взяли на себя другие роли или ушли из компании. Фирма оптимизировала технологии. Знания, извлеченные при внедрении новой схемы, помогают Oracle продавать собственные решения.

Сегодня мартех-ресурсы Oracle — едва ли не самые эффективные в мире. При их использовании средняя сумма транзакции взлетает на 69%. Автоматизировано уже 70% процесса покупки — это вдвое повысило коэффициент конверсии потенциальных клиентов и сократило время запуска маркетинговых кампаний с четырех недель до пяти дней. Раньше маркетологи взаимодействовали с клиентами 2 млн раз в год — сегодня уже 1,5 млрд раз. Хаотичные закупки ярких новинок почти исчезли.

Взлет индустрии мартеха привлек внимание многих крупных организаций. Фирмам важно осознавать риски и не покупать решений, не обдумав стратегию их применения. Описанные методы дадут возможность компаниям избежать цифрового накопительства и влечения ко всему новому и яркому и помогут им собрать комбинацию маркетинговых технологий, способную повысить продажи и снизить затраты.

**Об авторах**

**Карл Мела (Carl F. Mela)** — профессор маркетинга в Школе бизнеса Фукуа при Университете Дьюка.

**Брайан Купер (Brian Cooper)** — старший директор по спросу, аналитике и информации в компании Juniper Networks.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |