Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

HBR-R.RU
Harvard Business Review
РОССИЯ

СБОРНИК СТАТЕЙ

Цифровой маркетинг

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Содержание

Сначала стратегия, потом структура
Марк де Сваан Аронс, Франк ван ден Дриест, Кейт Вид

Людям нужны отношения
Джилл Эвери, Сьюзан Фурнье, Джон Виттенбрейкер

Решения на границе
Адитья Джоши,Эдуардо Гименес

Брендинг в эпоху социальных сетей
Дуглас Холт

Эмоции клиентов как наука
Скотт Мэгидс

Взять клиента под опеку и довести до покупки
Дэвид Эдельман, Марк Сингер

Как не платить дань в интернете
Бенджами Эдельман

Как Tesla, Under Armour и Sanos продвигают свои бренды
Расмус Бек Хансен

Большие данные: доверять, но проверять
Питер Хорст, Роберт Дубофф

Стратегия точечных продаж
Юлия Фуколова

Samsung: революция дизайна
Юнцзинь Яо

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:
1. Диссертации и научные работы
2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
3. Школьная тематика
Онлайн-консультации
Все отрасли знаний

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Сначала стратегия, потом структура

Маркетологи, по сути, живут в прошлом столетии. Только лучшие идут в ногу с цифровой эпохой.

Марк де Сваан Аронс, Франк ван ден Дриест, Кейт Вид

За последние десять лет приемы, которыми продавцы заманивают покупателей, изменились до неузнаваемости. Трудно назвать другую сферу, которая бы так стремительно развивалась, — разве что информационных технологий. Средства и стратегии, еще несколько лет назад ультрасовременные, быстро устаревают, и каждый день появляются новые.

Маркетологи, по сути, живут в прошлом столетии. Только лучшие идут в ногу с цифровой эпохой.

При этом в большинстве компаний оргструктура маркетинга не менялась с тех пор, как изобрели принципы и инструменты бренд-менеджмента, то есть 40 с лишним лет.

Директора по маркетингу понимают, что их подразделениям надо перестраиваться, и многие решительно берутся насаждать новые принципы работы. Но по ходу своих исследований мы обнаружили, что часто они не понимают, как поставить дело на новые рельсы. Какой в идеале должна быть оргструктура? Но этот вопрос неправомерен: готового рецепта нет и не может быть.

Руководителям маркетинга надо бы подумать, на чем основывается стратегия бренд-менеджмента и какие цели преследует, что — какие инструменты, профессиональные знания, ресурсы, структуры и методы работы — обеспечивает высокое качество маркетинга. Мы считаем: сначала стратегия, потом структура, и никак не наоборот.

Бывший директор по маркетингу McDonald's Ларри Лайт понимал это, заступая на должность главного бренд-менеджера гостиничной сети InterContinental Hotels Group, подразделение маркетинга которой готовилось к реорганизации. Лайт сразу же предложил подчиненным определить цели и задачи маркетинга и выстроить соответствующие процессы. Только после этого удалось по-новому отладить работу.

Чтобы понять, чем стратегия и структуры лучших маркетинговых подразделений отличаются от стратегии и структур остальных, консалтинговая фирма EffectiveBrands, специализирующаяся на проблемах маркетинговой стратегии, вместе с Association of National Advertisers, World Federation of Advertisers, Spencer Stuart, Forbes, MetrixLab и Adobe инициировала, насколько нам известно, пока самое полное исследование работы руководителей маркетинговых служб Marketing2020. Соавтор этой статьи Кейт Вид, директор по маркетингу Unilever, возглавляет экспертный совет проекта. Уже проинтервьюировано более 350 гендиректоров, директоров по маркетингу и руководителей маркетинговых агентств, а также в разных городах мира проведены более десяти круглых столов с участием директоров по маркетингу. Кроме того, мы организовали онлайн-опрос

10 с лишним тысяч маркетологов из 92 стран. В нашем опроснике было более 80 вопросов — они касались профессиональных знаний маркетологов

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Идея коротко

ПРОБЛЕМА
За последние десять лет приемы, которыми продавцы заманивали покупателей, изменились до неузнаваемости. Но в большинстве компаний маркетологи работают по старинке. Какие стратегии, оргструктуры и профессиональные навыки нужны специалистам по маркетингу, чтобы идти в ногу со временем?

ИССЛЕДОВАНИЕ
В ходе исследования Marketing2020 было опрошено 10 тысяч маркетологов из разных стран. Им задали более 80 вопросов — они касались профессиональных знаний маркетологов и инструментов, которыми они пользуются для анализа данных, стратегии развития брендов, межфункциональных и глобальных проектов и подготовки сотрудников. Исследователи сравнили ответы самых сильных и самых слабых компаний.

ВЫВОД
Компании-«отличники» знают не только, что делают покупатели, но и почему — и довольно точно представляют себе нужды людей; они умеют доносить до потребителя идею своих брендов и формируют у него устойчивые положительные ассоциации с компанией и ее брендами. Кроме того, они ведут много проектов, для которых создают межфункциональные коллективы, всегда и во всем держат равнение на стратегию, добиваются маневренности и уделяют много внимания повышению квалификации сотрудников.

и инструментов, которыми они пользуются для анализа данных, формирования стратегии развития брендов, проведения межфункциональных и глобальных проектов и подготовки сотрудников.

Сравнив трехгодовой рост выручки компаний, в которых работали респонденты, с выручкой конкурентов, мы разделили «наших» маркетологов на две группы — «отличников» и «отстающих». Затем мы сравнили стратегию двух групп, оргструктуру их подразделений и профессиональные навыки специалистов. Некоторые наши выводы очевидны: например, что компании, в которых умеют пользоваться данными, растут быстрее. А вот так называемые атрибуты бренда (ассоциации, которые он вызывает у потребителей), свидетельствующие о том, что маркетинг компаний — на высоте, и особенности самих этих компаний предстали в новом свете. Понятно, что маркетинг — уже не прерогатива отдельного подразделения (и горе компании, где он по-прежнему обособлен); теперь это дело всего предприятия, всех его служб. И если названия должностей и должностные обязанности руководителей маркетинга в каждой компании и отрасли свои, то их проблемы и условия для успеха везде одни и те же.

Как преуспеть

Ниже мы поговорим как об общих чертах сильных организаций, так и о конкретных факторах их эффективности. Прежде всего посмотрим, как работают их маркетологи.

Большие данные, глубокое понимание. Сейчас у маркетологов данных о клиентах более чем достаточно, и они придумывают, как лучше воспользоваться имеющейся у них информацией, скажем, чтобы говорить конкретному потребителю важное именно для него. Знать, что, где и когда делает отдельный покупатель, — это базовое требование к маркетингу. Компании-«отличники» из нашего исследования знают не только, что делают покупатели, но и почему — и вполне точно представляют себе потребности людей. Они понимают, что людьми движут «универсальные человеческие ценности», как мы их называем: желание чего-то достичь в жизни, найти партнера, вырастить ребенка.

Например, Nike+, устройство, собирающее информацию об индивидуальных занятиях спортом, которую можно загружать в компьютер для просмотра и анализа, разработан на основе глубокого понимания людей, следящих за своей физической формой. Nike+ использует датчик, встроенный в кроссовки, и подключаемые к интернету гаджеты, приложения для планшетов и смартфонов, обучающие программы и социальные сети. Сенсор Nike+ отслеживает маршруты, дистанцию, продолжительность пробежек, количество сжигаемых калорий, обеспечивает мотивационную обратную связь и помогает пользователям общаться с друзьями, единомышленниками и даже тренерами. Пользователь получает индивидуальную программу тренировок. Она будет разной у начинающего спортсмена, впервые пробующего свои силы в полумарафоне, и опытного бегуна, который восстанавливается после травмы. Можно поделиться в соцсетях своими успехами, сравнить их с успехами других членов сообщества Nike+ и обменяться опытом.

Целенаправленное позиционирование. Маркетологи ведущих марок лучше всех умеют доно-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

сить до потребителя идею, смысл своих брендов, причем делать это на трех уровнях: функциональном — речь идет о «работе», для которой человеку нужен бренд (вспомним кофейни Starbucks, в которых можно взбодриться ароматным кофе), эмоциональном — для человека важно, чтобы бренд отвечал его эмоциональным потребностям (выпить чашечку кофе — это светское мероприятие) и социальном, скажем, покупатель разделяет идеи устойчивого развития (кофе приобретается по правилам честной торговли). В качестве примера можно привести Unilever Sustainable Living Plan, в котором сформулированы основные принципы устойчивого роста, в том числе подчеркивается важность сокращения воздействия на окружающую среду, заботы о здоровье и повышения благосостояния людей. Стратегии развития всех брендов Unilever основываются именно на этом плане, так же, как кадровая политика и стратегия операционной деятельности.

Привлекательная и четкая идея бренда не только помогает завоевать сердца потребителей и сотрудников компании, но и задает ориентир всей организации, в том числе при взаимодействии с потребителями. Показателен в этом отношении пример Dulux, одного из самых известных мировых брендов краски премиум-класса компании AkzoNobel. В 2006 году бизнес AkzoNobel был децентрализованным: структурно он был распределен по нескольким странам, и у каждого регионального подразделения были свои бренды, свои задачи, цели и маркетинговые стратегии. Понятно, что из-за этого не было согласованности в позиционировании брендов: на одних рынках продажи Dulux быстро росли, на других буксовали. В 2008 году новая группа, отвечающая за глобальное развитие бренда, поставила перед собой — и выполнила — масштабную задачу. Она решила разобраться в том, как покупатели на разных рынках воспринимают Dulux, для чего им нужна краска и какие «человеческие ценности» стоят за желанием людей раскрашивать мир вокруг них. В Китае, Индии, Великобритании, Бразилии — всюду выявился один и тот же главный фактор: цвет оказывает сильнейшее влияние на самоощущение человека. Dulux — это не баночки с краской, это «порции оптимизма». Именно на таком определении идеи бренда Dulux основывалась маркетинговая акция «Давайте раскрасим». В ней участвуют добровольцы (среди них уже 80% сотрудников AkzoNobel), и компания безвозмездно предоставляет им краску (сейчас — более полумиллиона литров год) на то, чтобы украшать бедные микрорайоны городов, от трущоб Рио до окраин Джодхпура. Единый, продиктованный новым смыслом принцип не только оказался общим ориентиром для децентрализованных отделов маркетинга AkzoNobel: благодаря ему доля Dulux выросла на многих рынках.

Суммарный опыт. Компании все чаще совершенствуют свою продукцию — и тем самым повышают ее ценность для потребителя, налаживая тесные отношения с клиентами. Одни при этом полагаются на информацию о конкретном покупателе и на ее основе предлагают ему нечто особое, другие увеличивают количество «точек общения» с клиентами. Как показывает наше исследование, сильные бренды делают и то, и другое, обеспечивая «всеохватывающее взаимодействие», как мы это называем. Мы убеждены, что скоро главным показателем грамотной маркетинговой стратегии будет не «доля компании в кошельке покупателя» и не объем рекламы бренда, а именно «доля взаимоотношений» потребителя и компании.

McCormic, компания, производящая специи и приправы, так формулирует идею своих брендов: «развивать искусство и науку вкуса, утолять страсть к ярким вкусам». Она целенаправленно взаимодействует с потребителями, облекая это общение в самые разные формы. Речь идет и об упаковке ее продукции, и о специализированном контенте вроде поваренных книг, и о розничных магазинах, и даже об интерактивном сервисе FlavorPrint, на котором пользователь, ответив на вопросы о своих вкусовых предпочтениях, получает предназначенные именно ему рецепты.

Сплотиться, чтобы расти

Маркетинг стал слишком важным направлением, чтобы его целиком отдавать на откуп корпоративным маркетологам. Говорим это не в укор им, а чтобы подчеркнуть нынешний всеобъемлющий характер маркетинга. Чтобы правильно общаться с потребителем, надо, чтобы весь персонал — от продавцов и сотрудников информационно-справочной службы до «айтишников» и собственно маркетологов — руководствовался единой концепцией бренда.

В ходе исследования мы выявили пять факторов эффективности маркетинга. Руководство самых сильных компаний вплетает маркетинг в бизнес-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

стратегию и привлекает к нему все остальные подразделения; оно эмоционально сплачивает организацию, доводя до сведения каждого суть, смысл бренда; нацеливает людей на несколько главных задач; формирует маневренные межфункциональные группы; обеспечивает бизнес необходимыми для успеха ресурсами.

Взаимодействие. Работая с маркетинговыми подразделениями, мы то и дело отмечали неумение людей сотрудничать и работать в команде, отсутствие общей цели и взаимного доверия.

В самых сильных компаниях, несмотря на трудности культурного и географического характера, обычно таких проблем не бывает. Там руководители налаживают взаимодействие своих подразделений с корпоративным руководством и другими службами. Они тесно сотрудничают с генеральным директором и следят, чтобы маркетинг работал на цели бизнеса. Они преодолевают обособленность разных частей организации, объединяя маркетинг с другими дисциплинами. Они гарантируют единые принципы и методы работы глобальных, региональных и локальных подразделений маркетинга.

Маркетинг всегда варился в собственном соку — в лучшем случае время от времени «обслуживал» стратегию, спущенную из штаб-квартиры, а чаще ставил себе цели (вроде роста капитала бренда), не имевшие прямого отношения к общей бизнес-стратегии. Нынешние маркетологи не просто равняются на корпоративную стратегию, но и активно участвуют в ее разработке. По данным нашего опроса, с 2006 по 2012 год влияние маркетинга на стратегию выросло на 20%.

И когда все видят, что у маркетинга те же бизнес-цели, что и у всех остальных подразделений, крепнет доверие и налаживается обмен информацией между всеми службами, стимулируя их сотрудничество.

Можно также назначить общего руководителя для маркетинга и других функциональных служб. В Motorola это Эдуардо Конрадо, старший вице-президент и по маркетингу, и по информационным технологиям. После того как Антонио Люцио год поработал в Visa директором по маркетингу, ему предложили возглавить и отдел персонала — чтобы кадровая политика отвечала стратегии компании. Соавтор этой статьи Кейт Вид руководит в Unilever не только маркетингом, но также отвечает за связи с общественностью и следование принципам устойчивого развития. А компания Herschend Family Entertainment, которой принадлежит баскетбольная команда Harlem Globetrotters и несколько тематических парков развлечений, недавно расширила полномочия своего директора по маркетингу Эрика Лэнта: теперь он заведует маркетинговыми и потребительскими технологиями.

Эмоциональное отношение к бренду. Маркетологи обычно недооценивают этот стимул, и зря: речь идет об исключительно мощном средстве воздействия на людей. Организациям с хорошо поставленным маркетингом чаще удается вызвать у потребителей и сотрудников симпатии к идее своих брендов, и сами сотрудники больше гордятся брендами компаний, в которых работают.

Конечно, там, где люди с воодушевлением относятся к бизнесу компании, ее продукции, они и больше преданы делу. Но если у бренда есть еще и значимая идея, то в компании активизируется сотрудничество и у клиентов формируются устойчивые положительные ассоциации с компанией и ее брендами. В результате фактически каждый в организации становится отчасти и маркетологом.

Чтобы сотрудники гордились брендами своей компании, для них нужно делать то же, что маркетологи делают для потребителей: придумывать такие программы и так с ними разговаривать, чтобы никто не остался в стороне. В Dulux, например, тысячам сотрудников вручают кисти и краски и отпускают расписывать бедные районы городов мира. Руководство Unilever раз в квартал проводит телеконференции почти со всеми своими маркетологами (а их 6500 человек), рассказывает о лучших методах продвижения бренда, новых маркетинговых технологиях и инструментах. Кроме того, для сотрудников из раскиданных по всему миру офисов регулярно устраивают так называемые Big Moments, на которых корпоративное руководство отчитывается об успехах на ниве устойчивого развития. Цель этих конференций — напоминать людям о главной цели компании: добиться, чтобы потребители прониклись идеями «зеленого» образа жизни. Пропаганда приносит плоды: большинство сотрудников Unilever разделяет идеи устойчивого развития.

Эмоциональное отношение к своей работе и брендам компании очень важно, поэтому многие корпорации, Unilever в их числе, уже оценивают этот фактор, считая его ключевым для произво-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

дительности. Google во время аттестации оценивает степень «гуглистости» своих людей по тому, насколько они вписываются в корпоративную культуру и разделяют цели компании. А в Zappos новичкам предлагают $3 тысячи, чтобы они уволились через четыре недели, и тем самым избавляются от тех, кого не воодушевляет почти маниакальное внимание к клиентам.

Равнение на стратегию. Когда мы попросили восемь руководителей глобального маркетинга одной компании назвать пять основных задач маркетинга, в их списках совпали только две. Судя по нашим данным, подобная несогласованность нарастает по мере удаления маркетинговых подразделений от корпоративного центра. Этой опасности больше всего подвержены глобальные компании, маркетинговая деятельность которых особенно раздроблена, а значит, им нужно жестко пресекать такое развитие событий.

Компании с сильным маркетингом далеко опережают конкурентов и по количеству опрошенных, согласившихся с двумя утверждениями: «маркетинг на местах соответствует глобальной стратегии» и «глобальный маркетинг понимает реальное положение дел в региональном маркетинге». Компании, лучшие с точки зрения маркетинга, чаще оценивали рыночную позицию бренда по таким ключевым показателям эффективности, как рост дохода и прибыль, и чаще напрямую привязывали к ним материальное стимулирование в конкретных подразделениях маркетинга. Как ни парадоксально, почти все компании тщательно готовят и проводят рекламные акции для потребителей, но у них редко доходят руки до своих сотрудников: с ними почти не говорят о корпоративной стратегии. Это опасное упущение.

Марк Шрёдер, начальник подразделения глобального маркетинга Quaker компании PepsiCo, на межрегиональном «маркетинговом совете» (который должен был сформулировать первую стратегию глобального развития бренда Quaker и определить, как разъяснять сотрудникам ее суть) убеждал собравшихся, что все отделы маркетинга должны работать слаженно. Совет договорился, как доносить до потребителей идею бренда, наметил глобальные цели бренда, в том числе перспективные показатели роста, выстроил четкую систему отчетности и поощрений, предусмотрел инструменты для наглядного мониторинга отраслевых показателей вроде доли рынка и роста выручки. Стратегию совет разъяснял на совещаниях маркетологов регионального и локального уровней, на встречах с маркетинговыми агентствами и потребителями из разных стран. Кроме того, он впервые в истории компании собрал всех ее маркетологов на семинар, посвященный проблемам

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

развития глобального бренда. Сейчас все маркетинговые планы Quaker тесно связаны с общей стратегией.

Маневренность. Наше исследование показывает, что оргструктура, должностные функции и рабочие процессы — самые трудные проблемы руководства и что оно постоянно недооценивает, насколько важна ясность в этих вопросах.

Мы помогли создать несколько десятков маркетинговых подразделений. Обычно мы включаемся после того, как бизнес-консультанты проведут предварительный анализ стратегии, издержек и эффективности использования трудовых ресурсов. Наша задача — вместе с директором по маркетингу выстроить новую структуру, операционную модель и кадровую политику. Хотя мы убеждены, что идеального решения не существует, мы определили некоторые принципы, касающиеся работы и структуры маркетинговых служб, которые подойдут любой компании.

Сейчас маркетинговые подразделения должны максимально выгодно пользоваться своим глобальным масштабом, но при этом быть гибкими и динамичными, уметь планировать и реализовывать свои идеи за считанные недели или месяцы — а то и сразу, что бывает нужно все чаще. Когда в феврале 2013 года финальный матч Суперкубка по американскому футболу, крупнейшего спортивного события, за которым в прямом эфире наблюдают миллионы американцев, был прерван более чем на полчаса из-за внезапного отключения электроэнергии, маркетологи компании Oreo тут же воспользовались моментом и обратились к потребителям через Twitter: «Нет света? Не беда, можно похрустеть и в темноте». Благодаря профессионализму маркетологов на протяжении всего Суперкубка бренд был у всех на слуху. Твит придумали и утвердили за несколько минут, но это отнюдь не случайность. В Oreo собрали маркетинговую группу вместе со специалистами по бренду и поручили им обратиться к аудитории в режиме реального времени.

Сложная матричная оргструктура — вроде той, что отражена в жестком штатном расписании, — уступает место сетевой, для которой характерны гибкие должностные обязанности, «переходящие» руководящие роли и более простые — и быстрые — принципы согласования. Новая структура позволяет руководителям при необходимости привлекать специалистов из любых отделов и набирать группы для маркетинговых, обычно краткосрочных проектов.

Новые должности в маркетинге. Выходя на иностранные рынки, компании неизбежно проводят реорганизацию: важно уравновесить плюсы глобального бизнеса с необходимостью соответствовать специфике новых рынков. И сейчас судьба брендов определяется в большей степени централизованно, чем несколько лет назад. Компании сокращают средние, обычно региональные уровни и создают «центры обмена опытом», которые следят за реализацией стратегии и пропагандируют лучшие методы работы. В этом случае приходится согласовывать должности и рабочие процессы.

В маркетинговые подразделения всегда набирали специалистов широкого профиля. Но сейчас в него приходят профессионалы из новых областей знания: например, специалист по защите личных данных и редактор «странового» контента. Классифицировать маркетинговые должности имеет смысл не по названиям, а по их основной задаче: «думать», «чувствовать» или «делать». Надо смотреть, о каких специалистах идет речь: о тех, кто, применяя свои аналитические способности, занимается анализом данных, планированием рекламных акций в СМИ, оптимизацией рентабельности («думать»), или о тех, кто разрабатывает содержание рекламы и отслеживает ее производство («делать»), или о тех, кто взаимодействует с потребителями в соцсетях или интернет-сообществах или в качестве сотрудников службы поддержки («чувствовать»).

Сетевая структура. Каждая категория подразумевает широкий набор навыков и организационных уровней. Директора по маркетингу и другие руководители, например топ-менеджер, отвечающий за положительный образ компании и ее продукции в глазах потребителей, или менеджеры по глобальным брендам, все чаще выступают в роли организаторов: из специалистов всех трех категорий они набирают группы для маркетинговых кампаний. Руководитель кратко информирует группу, следит, чтобы в ней были люди с нужными навыками и хватало необходимых ресурсов, контролирует их работу. Укомплектовывая группу, он вместе с начальником группы ищет людей не только в маркетинге, но и в других отделах, а также в независимых агентствах и консалтинговых фирмах, регулируя соотношение тех, кто

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

«думает», «чувствует» и «делает» согласно решаемой задаче (см. врезку «Модель организатора»).

В рамках этой модели компании создают целевые рабочие группы для самых разных маркетинговых проектов, от анализа отзывов потребителей о качестве розничной онлайновой и офлайновой торговли до вывода на рынок новой продукции. Когда в Unilever запустили проект «Солнечный свет» (ProjectSunlight) — программу пропаганды среди потребителей принципов устойчивого развития, — в группу пригласили семь разных специалистов. Глобальная телекоммуникационная компания Liberty Global с помощью целевых рабочих групп совершенствует обслуживание своих клиентов на всех направлениях, например в момент получения абонентом счета. Группы возглавляют представители разных маркетинговых и немаркетинговых отделов, и соотношение специалистов трех категорий меняется от раза к разу.

Модель целевых проектных групп обеспечивает и динамичность, и порядок. Она рассчитана на компании, в которых считается, что люди на местах понимают стратегию и готовы сотрудничать, чтобы претворять ее в жизнь. Но для этого каждый в организации должен понимать смысл брендов своей компании и представлять себе цели бизнеса. Именно такая корпоративная культура сложилась в Google, Nike, Red Bull, Amazon. Джефф Безос из Amazon сформулировал эту идею так: «Мы жестко следуем нашей концепции, а в деталях действуем гибко».

Повышение квалификации. Как мы показали, лучшие руководители маркетинговых подразделений выполняют несколько задач: налаживают взаимодействие своих подразделений с корпоративным руководством и представителями других служб; формируют у потребителей и сотрудников стойкую симпатию к идее брендов компании; обеспечивают согласованность маркетинговых инициатив общекорпоративной стратегии; добиваются маневренности своих подразделений. Но ни одну из этих задач нельзя решать в полной мере, не повышая постоянно квалификацию маркетологов. Мы заметили, что учебные программы лучших и худших, с точки зрения эффективности, компаний заметно различаются — качественно и количественно.

Как минимум персонал подразделений маркетинга должен профессионально выполнять традиционную для них работу: изучать рынок, анализировать деятельность конкурентов, формировать планы рекламы в СМИ и т. д. Но иногда у сотрудников маркетинговых служб нет даже этих основополагающих навыков. Вводные курсы для новых сотрудников и освоение необходимых знаний — это лишь начало. Сильные маркетинговые подразделения, в том числе компаний Coca-Cola, Unilever, Shiseido, создают собственные «академии маркетинга», чтобы обеспечивать себя грамотными специалистами.

Программы обмена информацией о пристрастиях потребителей, стратегии конкурентов, динамике розничной торговли могут пригодиться корпоративному руководству. Virgin, Starbucks и другие компании разработали для этих целей программы интенсивного обучения. Топ-менеджерам на уровне директоров было бы полезно посещать курсы повышения квалификации, на которых рассматриваются вопросы стратегического характера вроде управления портфелем или налаживания связей с партнерами. На наш взгляд, руководителям надо бы освоить специализированные компьютерные программы и научиться работать в социальных сетях, поскольку зачастую они в этом куда менее сведущи своих подчиненных. Понимая это, некоторые компании, в том числе Unilever и Diageo, отправили свое руководство на обучение в Facebook. Мы сами вместе с Google, MSN и AOL разработали похожие программы, в частности — «обратное наставничество», когда руководителей старшего поколения объединяют с молодыми коллегами. Постоянные занятия не помешают даже директору по маркетингу. К примеру, Антонио Люцио из Visa попросил завсегдатая интернета научить его работе в соцсетях и оценивать его успехи.

Что касается слабых маркетинговых подразделений, то они мало вкладывают в обучение персонала. Их люди учатся в среднем половину рабочего дня в год, тогда как сильные предоставляют своим сотрудникам почти два полных дня для практической подготовки.

На первый взгляд выводы Marketing2020 предсказуемы: маркетологи должны хорошо понимать, что нужно потребителю, точно формулировать идею брендов, наполняя их смыслом, повышая их значимость и привлекательность, добиваться, чтобы любое взаимодействие потребителя с компанией производило на него самое приятное впечатление. Маркетологи должны на-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

лаживать взаимодействие своих подразделений с корпоративным руководством и представителями других служб; формировать у потребителей и сотрудников стойкую симпатию к брендам компании; согласовывать маркетинговые проекты с общекорпоративной стратегией; обеспечивать маневренность своих подразделений. Но есть и вывод, который должен послужить и предупреждением, и призывом к действию: большинству организаций не удалось объединить все это в одно целое. По нашим данным, лишь половина даже лучших компаний обладает только некоторыми из перечисленных навыков. Но это не должно обескураживать — наоборот: это указывает, над чем надо работать. Неважно, как подразделения маркетинга будут биться за симпатии потребителей в будущем, — важно, что основные человеческие стремления и нужды, от которых должны отталкиваться маркетологи, не изменятся. Задача сейчас заключается в том, чтобы создать организации, полностью нацеленные на эти нужды.

Марк де Сваан Аронс (Marc de Swaan Arons) и ***Франк ван ден Дриест*** (Frank van den Driest) — основатели консалтинговой фирмы EffectiveBrands, которая специализируется на стратегии международного маркетинга; авторы книги «The Global Brand CEO». ***Кейт Вид*** (Keirh Weed) — директор Unilever по маркетингу и коммуникациям, председатель экспертного совета Marketing2020.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Людям нужны отношения

Так ли вы общаетесь с клиентами, как им того хочется?

Джилл Эвери, Сьюзан Фурнье, Джон Виттенбрейкер

Потребители всегда так или иначе взаимодействовали с компаниями, так или иначе оценивали их и так или иначе представляли себе идеальные, с их точки зрения, отношения с компаниями. Однако знать, как именно люди видят эти отношения, а главное, иметь возможность укреплять их симпатии к конкретным брендам и подталкивать их к совершению покупок маркетологи могут только сейчас, с появлением сложных инструментов анализа. Но это повлекло за собой

и новую проблему: люди теперь рассчитывают, что компании понимают, каких взаимоотношений им хочется, и соответственно будут действовать. К сожалению, ожидания потребителей оправдываются отнюдь не всегда.

Хотя ежегодно компании тратят $11 млрд на программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), часто они не понимают, что именно им делать. У них нет информации, а потому они и не подозревают, что эти отношения складываются очень по-разному, и не знают, как укреплять или исправлять их. Маркетологи неплохо представляют себе аудиторию бренда с демографической точки зрения — пол, возраст, доход, образование — и, сопоставляя эти данные с данными о покупках, сегментируют потребителей по доходу, который они приносят компании. Но такое чисто практическое, основанное на интересах бизнеса восприятие потребителей означает, что для многих фирм покупатели — это ресурсы, которые надо учитывать на случай так называемых апселлов или кросс-продаж, а не живые люди, для которых важны отношения с компаниями.

Поэтому компании чаще всего строят отношения с потребителями бессистемно и без выгоды для себя, допуская грубые промахи и тем самым заставляя людей отворачиваться от них. Человек хочет, чтобы к нему относились как к другу, но

в нем видят в лучшем случае участника сделки, в худшем — противника. Бывает и наоборот: человеку нужно лишь что-то купить или получить услугу, а компания набивается ему в друзья. Раз за разом мы видим, что людей раздражает неумение компаний найти верный тон.

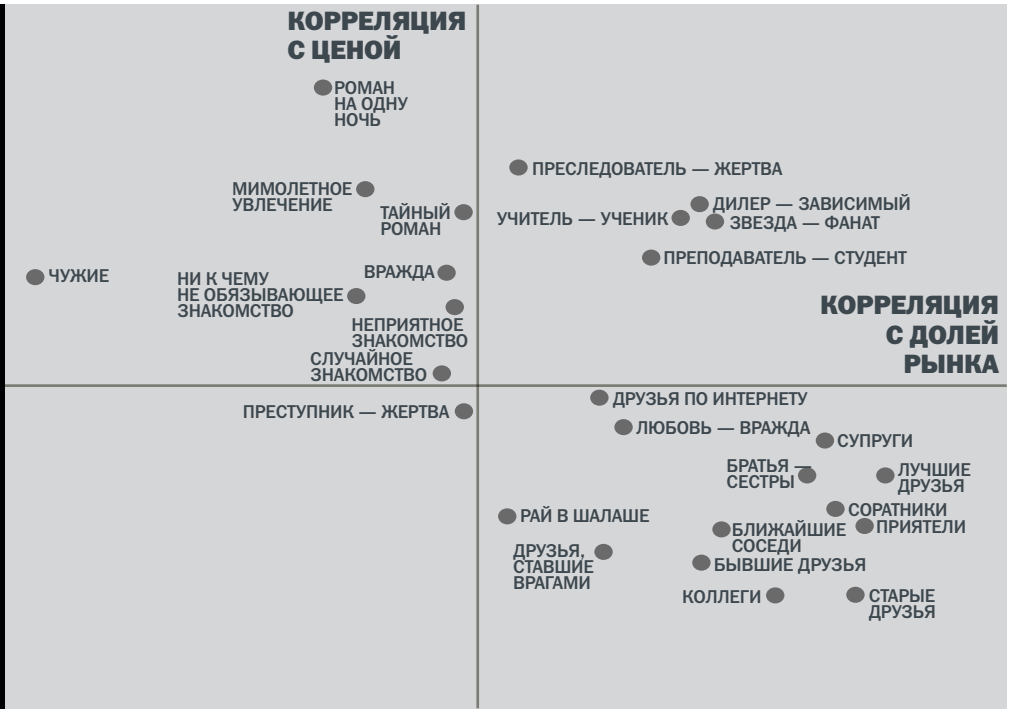
Мы исследуем проблему взаимоотношений потребителей и предприятий из разных отраслей и стран уже двадцать лет и поняли, как компаниям обеспечивать себя информацией о том, какого рода контакты с ними нужны потребителям. Кроме того, мы выявили несколько типов взаимоотношений и соответствующие им правила игры. Кого-то более чем устраивает «мимолетный роман» с брендом. Кто-то предпочитает отношения, построенные по принципу «хозяин — слуга», при которых покупатель отводит себе роль хозяина услужливой компании. Мы все это объясним и покажем, почему отношения — важный для прибыльности фактор.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

«ДРУЗЬЯ» И «ЗНАКОМЫЕ»

Чтобы понять, какого типа взаимоотношения с покупателями самые выгодные, надо учесть несколько факторов. Здесь мы показываем, в какой мере те или иные типы отношений могут помочь компании получить долю рынка или держать высокие цены. Например, потребители, вступающие в «короткую связь» с брендом, обычно готовы покупать дороже, в отличие от тех, кто считает себя и бренд «коллегами».



Новый принцип выстраивания взаимоотношений

Почему важны отношения? Вот несколько примеров из нашего исследования.

Клиент новой фирмы, доставляющей продукты, рад, что теперь он избавлен от ненавистного ему дела — хождения по магазинам. Он желает фирме долгих лет жизни и потому, чтобы помочь ей работать лучше, делится с ней на ее сайте своими соображениями. Но в ответ получает рекламу, призывающую его чаще делать заказы. Клиент неприятно озадачен, он все реже пользуется услугами фирмы, считая, что ей нет до него дела.

Бренд одежды, популярный у полных женщин «за пятьдесят», хочет привлечь более молодых и стройных покупательниц. И тем самым настраивает против себя прежних. Им кажется, что их предали — променяли на юных и хорошеньких.

Высокопоставленная руководительница тщетно пытается убедить интернет-магазин, в котором она числится постоянным клиентом, чтобы он отменил неудобное ей правило — расписываться в квитанции при доставке покупки: курьеры привозят заказ в середине дня, когда ее нет дома. Она-то считает, что компания заинтересована в ней как в выгодном покупателе, но ей приходится снова и снова разговаривать с менеджерами, которые словно и не слышат ее. Наконец один из них находит «решение» — ей предлагают подарочную карту на $200. И покупательница отменяет заказ на $7000.

У всех трех компаний есть CRM-системы, но обширная информация об алгоритмах покупок и демографические данные им не помогли.

CRM-система фирмы, доставляющей продукты, обрабатывая данные о покупательской активности конкретного клиента, предоставляла маркетологам информацию о том, какие спецпредложения могли бы заинтересовать его, но на поступающие от него сигналы не реагировала. Поэтому никто и не заметил, что человеку хотелось не просто деловых отношений, а чего-то большего. Производитель одежды не понял, что, оформляя свои магазины в новом духе — наряжая манекены в облегающие платья с подчеркнутой талией взамен одежды свободного кроя, меняя плоский каблук на высокий, — он наносит сильный удар по отношениям с прежними поклонницами бренда. Интернет-магазин не сумел объяснить сотрудникам разных отделов, в том числе юридического и обслуживания клиентов, что маркетинг — дело общее. Покупательница хотела, чтобы к ней относились как к человеку, занимающему высокое положение в обществе, она, вероятно, видела себя в роли хозяйки компании-слуги, настаивая на выполнении ее требований.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Идея коротко

ПРОБЛЕМА

Большинство компаний, выпускающих товары массового спроса, не знает, какие отношения складываются у них с клиентами. Они не понимают, что люди могут по-разному воспринимать бренды, и не знают, как укреплять или изменять взаимные связи. Вполне вероятно, что к человеку, который надеется на дружеское участие, отнесутся исключительно по-деловому.

РЕШЕНИЕ

Компаниям надо собирать информацию о том, какого рода отношения устроили бы каждого клиента («мимолетное увлечение», «дружба» или что-нибудь еще), и направлять их в такое русло, чтобы они приближали бренд к его стратегической цели. Для этого надо знать негласные правила для каждого типа отношений, а также реорганизовать маркетинг, выстроив его вокруг связей с потребителями.

ПРИМЕР

Фотохостинг Pinterest разными способами выгодно перестраивает нежелательные взаимоотношения, позиционируя себя как место, где можно все время узнавать что-нибудь новое. И «чужие» уже поддались «мимолетному увлечению». Людям, которые предпочитают «ни к чему не обязывающее знакомство», Pinterest предлагает общаться с единомышленниками. По мере того как пользователи заводят себе все больше знакомых на сайте, их взаимоотношения с Pinterest меняются: они становятся «соратниками».

Эти явные неудачи в отношениях с клиентами говорят о том, что маркетологам предстоит еще узнать много нового о потребителях. Прежде всего они должны понять, что у людей могут быть очень разные отношения с компаниями. Мы провели структурированный количественный опрос потребителей из Китая, Германии, Испании и США. В нашу выборку попало более 200 брендов из 11 отраслей, в том числе автомобильной, авиаперевозок, СМИ, производства средств гигиены. Мы увидели, что связи людей с брендами варьировались на многих направлениях, и выявили 29 типов отношений. Большинству компаний, выпускающих товары массового спроса, не известен наш метод, но он дал бы им куда больше полезной информации, чем традиционные методы сегментации на основе демографических данных, сведений об алгоритме покупок или приносимого клиентами дохода.

Отношения бывают хорошими или плохими (одни покупатели считают, что у них с компаниями приятельские или родственные связи, другие видят в компаниях «бывших друзей», а то и «врагов»). Кто-то испытывает смешанные чувства, например «любви — ненависти». Кто-то лишь изредка покупает продукцию бренда, а кто-то постоянно. Кроме того, эти отношения могут быть прочными или слабыми. Бывает, что сильнее одна сторона, а иногда обе равноправны.

К отношениям некоторых типов менеджеры совершенно не готовы. Речь идет, например, о модели «хозяин — слуга» или «случайная связь». Конечно, бывают слишком привередливые покупатели, но менеджеры никак не могут уяснить, что для одних людей главное — чтобы их выслушали, чтобы их уважали, а для других — чтобы их любили, даже в случае «быстротечной связи» (чаще всего люди страстно, но ненадолго увлекаются модными брендами, соцсетями, популярным ПО и азартными играми). Кроме того, поначалу некоторых менеджеров отпугивает наша терминология: она кажется им слишком «интимной». Но наши исследования подтвердили, что наши метафоры и формулировки весьма точно отражают характер отношений между потребителями и брендами.

Чтобы классифицировать потребителей по типу отношений, нужно собирать информацию о том, чего они хотят от компании и что их с ней связывает. То есть нужен радар, который улавливал бы исходящие от потребителей сигналы.

Перехват сигналов

Прежде всего компаниям надо понять, отношения каких типов в настоящий момент существуют между ними и клиентами. Проще всего сделать это с помощью опросов и интервью. Скажем, Frito-Lay провела так называемые этнографические интервью, чтобы выяснить, отношения каких типов сложились у потребителей с каждым из брендов компании и каких отношений им бы хотелось. Оказалось, что чипсы, попкорн и сырные палочки Cheetos покупали в основном взрослые — поглощая их, люди словно возвращались в детство. Им нравились ярко-оранжевый цвет упаковки, то, что чипсы или палочки насыпаны в пакеты как попало, а не уложены аккуратными рядами, и даже то, что пачкаются руки (люди облизывали пальцы, и у них возникало ощущение, что они нарушают правила). Такой тип отношений мы называем «тайным романом».

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ПРАВИЛА И НОРМЫ

Для любого типа взаимоотношений с потребителями есть особые правила, учитывающие ожидания людей. Вот несколько примеров.

Деловые отношения

Клиент хочет получить хороший товар или качественную услугу по честной цене. Ему нужна гарантия надежности и безопасности, и он не хочет тратить на отношения с брендом слишком много умственной и физической энергии.
ПРИМЕР
Постоянный клиент всегда покупает зубную пасту одной марки.

Партнеры

Потребитель хочет, чтобы компания видела в нем ценного и надежного долгосрочного партнера, с которым можно вместе решать проблемы ее бизнеса.
ПРИМЕР
Клиент фирмы, доставляющей продукты, забрасывает ее дельными предложениями о совершенствовании услуг, и компания принимает его идеи.

Мимолетное увлечение

Клиент хочет почаще менять свой стиль. Он ожидает, что компания каждый раз будет давать ему яркие эмоции и подогревать его пыл, а не призывать к тщательному обдумыванию покупок.
ПРИМЕР
Клиент компании, производящей часы, в восторге от обилия все новых и новых оригинальных моделей — и скупает их.

Лучшие друзья

Покупателю нужны близкие отношения и эмоциональная поддержка. Он хочет искреннего общения и ждет, что компания не станет злоупотреблять его доверчивостью и раскрывать его персональные данные.
ПРИМЕР
Клиент розничного магазина ждет, что его будут заранее предупреждать о любых изменениях
в его работе и ценах или о других важных для него решениях, а в обмен обещает лояльность и понимание.

Приятели

Клиент хочет постоянно взаимодействовать с компанией, но ему не нужны близкие или эмоциональные отношения с ней. Он надеется, что компания не будет ничего требовать от него или ограничивать его свободу.
ПРИМЕР
Любитель пива считает, что на каждый случай есть своя марка пива, и сопротивляется попыткам конкретных брендов завоевать его преданность.

Хозяин — раб

Покупатель вступает в эти отношения для повышения самооценки. Он требует, чтобы компания прислушивалась к нему, предупреждала любое его желание, выполняла каждое требование и не задавала вопросов.
ПРИМЕР
Клиент интернет-магазина перестает делать ему заказы после ряда мелких инцидентов, говорящих о нежелании угождать и отсутствии уважения.

Маркетологи могут обеспечить себе много новой информации, настроив соответствующим образом CRM-системы. Компании получают массу данных о потребителях (посредством электронных писем, интернет-чатов между клиентами и своими торговыми представителями, телефонных звонков), в том числе «отношенческие» сигналы, но не умеют извлекать и анализировать их. А сигналы эти говорят о том, какого рода отношения с компанией нужны людям, каковы они на самом деле и как могли бы развиваться. Важно научиться слушать и слышать потребителей.

Компании могли бы вылавливать многочисленные сигналы в соцсетях. Международная компания GfK, специализирующаяся на маркетинговых и социальных исследованиях, и фирмы вроде Oxyme, которые анализируют то, что пишут в Twitter, Facebook и других социальных сетях, в блогах и на форумах, с помощью особого ПО распознают эмоции пользователей. Хотя люди, размещающие посты в соцсетях, не всегда принадлежат к типичной потребительской аудитории бренда, эмоции — важный материал для классификации отношения к компании, превалирующего в данной группе. Если, к примеру, очевидно выявляется сильная положительная эмоция, если при обсуждении бренда часто употребляются такие слова, как «люблю» и «поклонник», то, видимо, правильно будет считать, что

у потребителей, от которых исходят такие сигналы, «супружеские» отношения с брендом. Если человек говорит, что «без ума» от бренда и без него «жить не может», то тут, вероятнее всего, другой случай — модель «дилер — зависимый».

Анализ посылаемых пользователями сигналов дает компании обильную информацию о том, хотят люди углублять или, наоборот, прекратить отношения с ней, как они реагируют на те или иные ее нововведения, скажем новые цены. Собранные и обработанные данные отражают реальное положение дел. Если грамотно воспользоваться этой информацией, то можно понять, отношения

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

какого типа выгоднее всего компании.

Сильные, прочные узы обычно и самые продолжительные. Они помогают завоевывать долю рынка, а благодаря их предсказуемости ими проще управлять. Но, как показывает наше исследование, часто они обеспечивают меньше прибыли, чем другие. Скажем, отношения «супружеского» или «приятельского» типа требуют слишком много ресурсов: чтобы наладить и поддерживать их, нужны существенные затраты. А уж если отношения выстроены, то любое повышение цен или изменение условий потребители расценят как предательство. Стоило Amazon повысить на 25% стоимость подписки на Amazon Prime, как пользователи сразу же заговорили о неуемных аппетитах компании. Они почувствовали себя беззащитными перед ней и вдруг увидели, что партнерские, как им казалось, отношения обернулись их зависимостью от Amazon.

«Мимолетное увлечение» — модель отношений, толерантных к высоким ценам, но сама их быстротечность порождает «пики» и «провалы» в доходах бизнеса; кроме того, компаниям дорого обходится стремление не обмануть потребителей в их ожиданиях и обеспечить им сильные эмоции.

И все же «мимолетные увлечения» весьма прибыльны и жизнеспособны. В ходе эксперимента мы создали два бренда онлайновых фотоателье и с помощью нехитрых приемов, в том числе разной стилистики оформления сайтов, стимулировали «дружбу» с одним и «мимолетное увлечение» другим. Вокруг «дружеского» бренда сложился более стабильный круг пользователей, но, когда оба сайта «случайно» потеряли фотографии, больше пострадал именно он, а бренд, вызывавший «мимолетное увлечение», наоборот, окреп. Провинность словно вдохнула в отношения с ним новую энергию, возможно потому, что добавила элемент риска и заставила поволноваться (см. врезку «“Друзья” и “Знакомые”»).

Правила

Составив представление о своих взаимоотношениях с потребителями, можно целенаправленно формировать типы отношений, соответствующие стратегическим задачам компании. Для этого надо знать негласные правила, нарушение которых ставит эти отношения под угрозу (см. врезку «Правила и нормы»).

Правила основываются на ожиданиях потребителей. Если речь идет о «мимолетном увлечении», значит, люди хотят новизны, сильных эмоций, возможности вести себя раскованно, пробовать себя в новых ролях. Если бренд даст им желаемое, они влюбятся в него и на время он займет важное место в их жизни. Если он хоть в чем-то не оправдает их ожиданий, люди воспримут это как предательство и отвернутся от бренда.

Усвоив правила, можно действовать, ориентируясь на ожидания потребителей и выстраивая отношения так, чтобы добиться оптимального соотношения разных их типов. Это предполагает стимулирование желательных или создание более выгодных для компании связей. Иногда нужно изменить тактику, поддерживая и пестуя модель отношений, предпочтительных для целевой аудитории. Расскажем коротко о каждом стратегическом плане действий.

Выстраивайте нужные отношения. Если покупатели проявляют явную склонность к отношениям, выгодным компании (которые соответствуют ее главной стратегической цели, повышая ее доходы или увеличивая ее долю рынка), ей следует отвечать взаимностью. Если, допустим, клиент близко к сердцу принимает дела фирмы, как в примере с компанией, доставляющей продукты, то надо признать его как значимого партнера, который может внести лепту в разработку новых товаров или услуг.

Поясним на примере Swatch. Компания подогревает «мимолетные увлечения» потребителей, выпуская недорогие часы оригинального дизайна, рассчитанные всего на один сезон. Тем самым она дает людям возможность изменить свой стиль и вступить с брендом в короткие, ни к чему не обязывающие отношения. Эта стратегия маркетинга резко отличается от традиционной, согласно которой человек покупает за свою жизнь не больше двух дорогих часов.

На сайте General Mills появилось уведомление о новом правиле: в случае спорных вопросов не будут приниматься претензии потребителей, которые скачивали купоны, участвовали в розыгрышах или общались с компанией в социальных сетях вроде Facebook. И оказалось, что это не укрепило «супружеские» узы с постоянными потребителями: нововведение возмутило их. И компания пошла на попятный.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ПЕРЕСМОТР ОТНОШЕНИЙ

Заметив, что с пользователями складываются довольно прохладные или непрочные отношения, фотохостинг Pinterest, на котором можно размещать подборки фотографий и товаров, хочет подтолкнуть покупателей к более выгодным отношениям. Хотя «чужие» в большинстве своем никогда не станут «соратниками», сайт может стать предметом их «мимолетного увлечения».

Еще пример неудачной попытки выстроить отношения с потребителями дает компания Zipcar, предоставляющая услуги краткосрочной аренды автомобилей. Она хотела сплотить клиентов в сообщество, но, как показало исследование, людей интересовала лишь практическая сторона дела. Им нужны были чистые, современные автомобили в хорошем состоянии, большой выбор, качественное обслуживание и удобные схемы оплаты. Неудивительно, что недавно Zipcar была куплена конкурентом — компанией Avis. Масштаб прокатного бизнеса Avis и ее профессионализм идеально отвечают представлениям клиентов о деловых отношениях с компанией.

Перенастраивайте отношения. От компаний определенного рода — банками, провайдерами кабельного телевидения, авиалиниями, крупными ритейлерами вроде Walmart — люди обычно ничего хорошего не ждут. Но зная об этом, компания может изменить отрицательное отношение к себе. Например, Virgin Airlines, борясь за симпатии пассажиров, стала информировать их о правилах безопасности во время полета, разыгрывая целые представления с песнями и танцами.

Настраивать потребителей в свою пользу можно по-разному. Главное — знать правила и понимать механизм отношений. Правила можно менять, но чуть-чуть и не слишком быстро. Скажем, клиентов, которые лишь изредка вспоминают о бренде, можно перевести в разряд «лучших друзей», если постоянно оправдывать их ожидания, приятно удивлять их выгодой тесных связей.

Отношения между потребителями и социальными интернет-сервисами часто строятся по модели «чужие» и «мимолетное знакомство». Но Pinterest — фотохостинг, на котором можно добавлять фотографии, рецепты, товары и т. д., размещать их в тематических коллекциях и делиться ими с другими пользователями, — ухитряется разными способами формировать выгодное ему отношение к себе. Например, сайт старается вызвать «мимолетное увлечение» у «чужих», доказывая, что именно тут можно постоянно находить и узнавать что-нибудь новое. Закрутившим «случайный роман» предлагают делиться своими коллекциями с единомышленниками. Когда у пользователя складывается свой круг общения, он начинает время от времени заглядывать на сайт, то есть уже завязывает с ним отношения, пусть и ни к чему не обязывающие. Добавляя новые объекты в свои коллекции и более тесно общаясь с единомышленниками, пользователи понимают, что с Pinterest им по пути: он расширяет круг их знакомств. И тогда с брендом у них возникают отношения «соратников» (см. врезку «Пересмотр отношений»).

Переучивание. Компания — производитель модной одежды для женщин Eileen Fisher обнаружила, что стиль «приятельского» обслуживания, который ценят покупательницы «за пятьдесят», не годится для работы с аудиторией «за сорок» и моложе, а именно ее Eileen Fisher надеялась заманить в свои магазины. Исследование IDEO, проведенное по заказу компании, показало, что по

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ряду причин, в том числе из-за нехватки времени, сорокалетние женщины не готовы были вступать с продавцами в беседы и обсуждать с ними подробности своей жизни. Их не устраивало амплуа «старых друзей» компании; им хотелось сугубо деловых отношений. Продавцам пришлось перестраиваться.

Новые ориентиры

Что все это означает для подразделений маркетинга — их структуры и сути деятельности? Если они будут и дальше работать по-старому, метод, который мы рекомендуем, не приживется или от него не будет толку.

Очень важно — видеть в отношениях с потребителями основу для долгого преуспевания бизнеса, один из главных его активов. Очень часто фирмы вручают базы данных своих CRM-систем заботам ИТ-отделов или независимых консультантов по программному обеспечению, основывают принципы обслуживания клиентов на простых алгоритмах, урегулирование кризисных ситуаций доверяют отделам по связям с общественностью и берут в качестве маркетологов людей, которым не хватает эмоционального интеллекта или которые плохо понимают психологию взаимоотношений. Мы считаем, что необходимо переориентировать маркетинг на отношения с потребителями, предусмотреть соответствующие новые должности и расширить границы маркетинга.

Реорганизация маркетинга. Маркетинговым подразделениям необходимо выявлять как хорошие и выгодные отношения со своими потребителями, так и недружественные и не сулящие прибыли. Выбрав нужную стратегию — стимулирование, переключение или переучивание, — надо обучить персонал, изменить методы подбора сотрудников, ввести соответствующие системы поощрения и настроить на отношения рабочие процессы.

Все маркетологи Frito-Lay прошли трехдневный семинар, посвященный психологии отношений, правилам отношений и восприятию исходящих от потребителей сигналов. В результате компания изменила принципы общения с клиентами.

В исландской телекоммуникационной компании Siminn все сотрудники — от секретаря и рабочих, занимающихся прокладкой кабеля, до программистов — проходят обучение по специальной 18-месячной программе. Ее цель — объяснить каждому суть новой клиентоцентричной корпоративной стратегии и научиться руководствоваться ею в повседневной работе. Выполняя определенные упражнения, люди учатся понимать, когда их действия и решения согласовываются со стратегией, а когда — противоречат ей. Более того, маркетологи вместе с сотрудниками отдела персонала по-новому сформулировали должностные инструкции, чтобы впредь брать на работу людей, чутких к другим.

Компания Eileen Fisher стала включать данные о типе взаимоотношений с клиентом в создаваемые для каждого персональные «досье». Туда же заносят информацию о соответствующих правилах работы с клиентом и его прибыльности. Все сотрудники, от топ-менеджеров до продавцов, осознают важность отношений и учитывают их в своих решениях.

Компании, ставящие во главу угла отношения с потребителями, порой довольно серьезно перекраивают всю организацию производства. В Swatch, например, работа столь разных служб, как маркетинговых коммуникаций, разработки продукции и продаж, подчинена принципу «мимолетного увлечения». В компании создали Swatch Design Lab, в которую набрали художников, архитекторов и промышленных дизайнеров — эти специалисты делают две коллекции в год, по 70 моделей в каждой.

Новые должности. В большинстве маркетинговых подразделений нет такого специалиста, который классифицировал бы типы отношений потребителей с компанией и ее брендами, придумывал, как укреплять их и т. д. Компаниям из отраслей, в которых преобладают отношения противостояния, стоило бы предусмотреть должность «менеджера по работе с оппонентами»: на нее стоило бы брать специалистов по урегулированию конфликтов и ведению переговоров. Брендам, у которых с потребителями сложились отношения типа «хозяин — слуга», нужны специально подготовленные люди, которые выполняли бы все пожелания людей.

Компании, ставшие с покупателями «лучшими друзьями», могли бы многому научиться у Harley-Davidson. Уже 20 с лишним лет темпы роста фирмы выражаются в двузначных цифрах. И все это благодаря грамотной стратегии. В частности, у Harley-Davidson есть сотрудники, которые согласно их должностным обязанностям постоянно об-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

щаются с членами клуба байкеров Harley Owners Group (HOG) и числятся там «своими». Эти сотрудники, все до одного страстные фанаты «харлеев», примерно по 280 дней в году разъезжают на мотоциклах вместе с клиентами. Цель — гарантировать бренду Harley роль «близкого друга».

«Маркетинговое сознание». Говорить об отношениях с потребителями как стратегическом ориентире можно лишь в том случае, если на него равняется не только маркетинг, но и все подразделения компании, которые взаимодействуют с покупателями или от которых зависят эти отношения. Прежде всего речь идет о двух направлениях работы, тех, что чаще всего отдают на аутсорсинг: ИТ и обслуживании. Важно, чтобы CRM-системы компании могли отслеживать, что потребители пишут в социальных сетях и напрямую сообщают компании, и анализировать эту очень нюансированную информацию. ИТ-отделам очень пригодились бы сотрудники с образованием в области социальных наук: например, специалисты по социальной психологии, клинической психологии и семейному консультированию. Они лучше подготовлены к тому, чтобы осмысливать данные, с которыми обычно работали ИТ-аналитики.

В выстраивании отношений с клиентами особенно важную роль играют отделы обслуживания. Теперь их функции все чаще отдают на аутсорсинг (и людям платят гроши), именно поэтому компаниям пришлось стандартизировать и четко расписать все вероятные реплики сотрудников, беседующих с покупателями.

Покупательница, которой в ответ на жалобы по поводу неудобных ей правил доставки предложили 200-долларовую подарочную карту, 15 лет пользовалась услугами магазина, много заказывала и ежегодно тратила десятки тысяч долларов. Подобно многим фирмам, рассчитанным на очень взыскательных покупателей, компания в целом умело выстраивала отношения с «нашей» клиенткой: учитывая приносимый ею доход, в корпоративной CRM-системе ей присвоили самый высокий статус. Тем не менее, когда эта покупательница просила войти в ее положение, представитель отдела обслуживания отвечал ей шаблонными фразами. Она предложила несколько возможных решений, уговаривала сотрудника просмотреть историю ее заказов и связаться с консультантом по покупкам, выделенным ей компанией, но тот лишь ссылался на правила оформления покупок, что показалось ей унизительным и оскорбительным. Она стала жаловаться вышестоящему руководству: именно тогда вице-президент по обслуживанию в качестве утешения предложил ей подарочную карту. Она пришла в ярость, потому что теперь ей надо было не только придумывать, как получать свои покупки, но и вникать в совершенно не нужные ей программы для потребителей.

Чтобы предотвратить подобные случаи, компаниям нужно объяснять сотрудникам отделов обслуживания ценность взаимоотношений с потребителями, какие это отношения в настоящий момент и какими они должны быть в идеале. Вот почему в вопросах организации обслуживания важно предоставить право голоса маркетологам. Чтобы получить представление о том, как можно работать с клиентами, попробуйте связаться по телефону, в чате или по электронной почте с людьми из отдела обслуживания обувного интернет-магазина Zappoz. Наверняка вам попадется сотрудник, который благодаря личным качествам и праву действовать по своему усмотрению предложит вам то, что нужно именно вам.

Важно, чтобы маркетологи могли делиться своими знаниями с сотрудниками всех отделов, так или иначе взаимодействующими с потребителями, в том числе с PR-специалистами и разработчиками сайта, и чтобы эти знания учитывались во всем, что делает компания. Никто не должен остаться в стороне, даже финансовый и юридический отделы. Это задача не из легких. Финансистам, для которых важнее всего рентабельность инвестиций и максимизация прибыли, наверняка не понравится идея льгот, стимулирующих те или иные типы отношений, и медленно, годами окупающихся программ развития отношений. Юридический отдел, который должен защищать бренд как стратегический актив и не допускать судебных исков, будет протестовать, если сотрудники, которые напрямую общаются с клиентами, начнут признавать свою вину за допущенные ими нарушения и извиняться перед людьми, лишь бы те не затаили зла на компанию.

Даже стиль производственной деятельности может способствовать укреплению отношений. Именно ради этого в TD Bank изменили весь дух обслуживания — так, чтобы люди ощутили себя «друзьями» банка: в офисе ручки не прикреплены к столам, двери не захлопываются в пять

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

часов, а в вестибюли посетителей не гонят, как стадо, вдоль канатов и стоек.

В ПРЕЖНИЕ ВРЕМЕНА неспособность компаний понять, чего от них ждут потребители, и правильно выстроить отношения с ними, еще можно было бы извинить невозможностью увидеть, что творится в головах и душах людей. Но нынешние CRM-системы позволяют фирмам взаимодействовать с каждым человеком по отдельности. Поэтому нужно переналадить эти системы на сбор «отношенческих», а не экономических данных. Если воз и ныне там, значит, компании просто не хотят уделять этому внимание. Нужна «информированная» эмпатия, то есть умение войти в положение покупателя, и тогда компании будут взаимодействовать с клиентами как с надежными партнерами. Объединяя «отношенческие» и большие данные, они уяснят, что их связывает с потребителями сейчас и какие отношения нужны людям. Если нацелить отдел маркетинга именно на отношения и позволить ему соответствующим образом информировать сотрудников, то можно исправить ошибки и наконец наладить тесные связи с клиентами.

***Джилл Эвери (Jill Avery)* —** старший преподаватель Гарвадской школы бизнеса, в прошлом — бренд-менеджер Gillette, Samuel Adams и AT&T.
Сьюзан Фурнье (Susan Fournier) — профессор менеджмента Бостонского университета. ***Джон Виттенбрейкер*** (John Wittenbraker) — директор по инновациям, бренду и взаимодействию с клиентами фирмы GfK, которая специализируется на изучении рынка.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Решения на границе

Чтобы добиться высоких результатов в маркетинге, необходимо преодолеть разобщенность подразделений.

Адитья Джоши, Эдуардо Гименес

Маркетологи всегда создавали бренды, формировали спрос, продвигали продажи и завоевывали лояльность потребителей. Но в нынешней турбулентной экономике им приходится брать на себя все новые задачи. Во-первых, стратегические: распределять дефицитные ресурсы так, чтобы поддерживать приоритеты компании и повышать рентабельность инвестиций. Во-вторых, технологические: из множества сложных ИТ, заполонивших маркетинг, выбирать самые полезные и обещающие наибольшую выгоду. И в-третьих — исследовательские, ведь будущее их предприятий может резко отличаться от прошлого. Если раньше эксперименты воспринимались как нечто третьестепенное, то теперь они все чаще становятся главным делом маркетологов.

За годы работы мы видели много специалистов, которые не щадя сил пытались заниматься всем этим, но терпели фиаско из-за структурных барьеров, недостатка ресурсов или навыков. Каждое подразделение видит приоритеты по-своему, и нередко отделы продаж и маркетинга тянут компанию в разные стороны. А за помощью в работе маркетологам приходится идти на поклон в ИТ-отделы или к аналитикам.

Потребности маркетинга и организация работы до такой степени не совпадают, что надо срочно что-то делать. Но с чего начинать? За последние годы несколько ведущих компаний разработали принципиально новый принцип взаимодействия маркетинга с другими подразделениями — дирекцией, ИТ, продаж, финансов и т. д., на «стыке» с которыми чаще всего нарушается информационный обмен и стопорятся рабочие процессы. Дело осложняется тем, что размываются границы функций и задачи одной переходят к другой. В самых прогрессивных компаниях маркетинг связан со всей организацией, интерактивен, ориентирован на сотрудничество, что повышает его ценность и эффективность.

Концепция принятия решений

Чтобы убрать барьеры между функциями, обычно перекраивают оргструктуру — и тем самым создают новые границы. Передовики в области маркетинга выяснили, что куда плодотворнее другой путь: понять, благодаря решениям какого рода компания успешно продвигает свои товары или услуги, и доводить их до самой высокой степени точности. По сути в таких компаниях более жестко выстраивают процесс принятия решений: уточняют круг обязанностей отдела маркетинга и других относящихся к делу служб и устанавливают критерии принятия решений. Сложного тут ничего нет, правда, представители всех сторон должны по-новому мыслить и быть готовыми вместе пересматривать принципы принятия решений и способы выполнения работы. Наверняка какие-то компании придут к выводу, что им нуж-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Идея коротко

ПРОБЛЕМА
Сейчас маркетинг должен сотрудничать с другими службами компании теснее, чем когда-либо. Но нередко из-за структурных ограничений и коммуникативных проблем маркетологи не получают доступа к информации и ресурсам, которые им нужны.

РЕШЕНИЕ
Новаторы в области маркетинга устраняют препятствия, преобразуя процесс принятия решений так, что вопросы решаются на стыках между службами. Они работают на трех направлениях: планирования и стратегии, исполнения, а также операций и инфраструктуры.

РЕЗУЛЬТАТ
Компании-новаторы, среди которых Target и Nordstorm, наладили сотрудничество между маркетинговой и другими службами, используя простые средства, которые упорядочивают процесс принятия решений за счет четкого распределения обязанностей, конкретных критериев принятия решений и строго определенных процессов.

но изменить и оргструктуру. Подвести прочный фундамент под любую реформу оргструктуры и усовершенствовать текущую работу им поможет концепция принятия решений.

Есть три типа решений маркетинговой направленности, которые обычно касаются всей организации.

Решения первого типа связаны со стратегией и планированием. Они приводят к общему знаменателю задачи маркетинга, стратегию бизнеса и работы с потребителями, приоритеты маркетинга и продаж. Как правило, эти решения предполагают ответы на следующие вопросы:

- каким потребительским сегментам и видам продукции нужна особая маркетинговая поддержка?
- каков оптимальный уровень расходов и как правильно распределить средства на маркетинговые инструменты и каналы продвижения?
- как планируют проводить эксперименты и учитывать их результаты?

Решения, связанные с выполнением прямых маркетинговых функций, сейчас принимаются труднее, чем когда-либо. Из-за постоянного появления новых приемов и цифровых технологий маркетологам стало сложнее «продавать» свои предложения, а ведь реализовывать их приходится все быстрее, и бюджет становится все жестче. Эти решения предполагают ответы на следующие вопросы:

- какие свойства продукта надо подчеркивать
- в ходе маркетинговых кампаний?
- какими способами подталкивать потребителей к тому, чтобы они испытали или купили продукт?
- каким должно быть оптимальное соотношение приемов традиционного и цифрового маркетинга?

Решения, касающиеся проведения маркетинговых исследований и проектов, распространяются на новые профессиональные приемы и технологии, от которых все больше зависит успех маркетинга. Эти решения предполагают ответы на следующие вопросы:

- как оценивать новые маркетинговые технологии и средства, покупать их и работать с ними?
- каким должно быть оптимальное соотношение традиционного и цифрового маркетинга?
- где будут сосредоточены навыки, необходимые для цифрового маркетинга, и какие специалисты для этого потребуются?

Обобщая, можно сказать, что маркетологи должны определить, какие работы выполнять у себя, какие — на стороне и какие — автоматизировать.

Каждый из перечисленных вопросов затрагивает несколько функций, поэтому и ответы искать надо на стыках. Какие-то вопросы решаются вместе с гендиректором или руководителем подразделения, какие-то требуют тесного сотрудничества с отделами продаж или видов продукции, ценообразования, аналитики, ИТ или с другими смежными службами (см. врезку «Решения на стыках»). Запускается процесс, который мы называем «растворением швов». Выполняя важнейшие решения вместе с другими службами, маркетологи не наткнутся на препятствия и осуществят проект быстрее и точнее.

Как показывает жизнь, «растворение швов» идет не гладко. Слишком многое препятствует этому: протиречащие друг другу исходные посылки, несогласованность действий разных подразделений и отсутствие общих приоритетов. Если,

к примеру, спросить маркетологов и сотрудников смежных служб об их роли в принятии реше-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ния, их ответы наверняка не совпадут, а иногда будут противоположными.

Вот классический пример: и маркетологи, и разработчики европейского подразделения одного автомобилестроителя считали, что в вопросе о комплектации новой модели последнее слово должно быть за ними. Понятно, что из-за этого шли постоянные перепалки, срывались сроки и не соблюдался график выпуска продукции (см. статью Пола Роджерса и Марши Бленко «Who Has the D?» в HBR за январь 2006 года).

«Растворение швов»: практическое пособие

Как маркетологам изменить процедуру принятия решений на стыках подразделений? Поясним это на примере глобальной финансовой компании, в которой никак не могли придумать, как правильно распределять маркетинговый бюджет между разными видами продуктов. Дележ денег — игра с нулевой суммой, а поскольку у каждой стороны свои интересы, устраивающий всех принцип искали бы еще долго.

Однако компания воспользовалась трехступенчатым методом: провела диагностику всей процедуры принятия решений, произвела перезагрузку, а потом перешла на новые правила.

Диагностика показывает, как обычно принимают решения в компании. Скажем, в финансовой фирме рабочая группа проинтервьюировала и опросила всех, кто так или иначе участвовал в распределении денег, об их роли в процессе. Затем, когда была получена точная и детальная картина, всех этих людей пригласили на совещание — обсудить результаты исследования. Выявилось несколько проблем. Люди плохо себе представляли, кто и за что отвечает: они по-разному представляли себе не только, кто, собственно, принимает решения, но и кто должен высказывать свои соображения о том, куда и на что тратить деньги. Процедура принятия решения просто-напросто не была выстроена: не существовало единой методики, критериев, которыми можно было бы руководствоваться при распределении средств, и четких правил, определяющих, какая нужна информация. Очень часто совещания заканчивались ничем: не было конкретных выводов, в том числе о дальнейших действиях. Понятно, что принятие решений растягивалось надолго, да и качество их, по оценкам рабочей группы, оставляло желать лучшего.

На этапе перезагрузки по-новому принципу выстраивают процедуру принятия решений.

В финансовой компании создали рабочую группу из руководителей, участвовавших в распределении бюджета на маркетинг, — маркетолога, финансиста и начальников смежных бизнес-единиц. Возглавил ее маркетолог; он подчинялся напрямую директору по маркетингу.

Группа провела три совещания, на которых руководители изучили каждый аспект процедуры принятия решения. Они должны были разобраться «что, кто, как и когда» делает, чтобы выстроить новый подход.

«Что?» — относительно чего мы принимаем решения. Определить «что» — значит договориться о масштабе и принципах, на основе которых будут распределяться выделенные на маркетинг деньги.

Определить «кто?» — значит четко распределить обязанности: договориться, кто готовит рекомендации, кто предоставляет информацию, кто принимает решение и т. д. (см. врезку «Решаем, как решать»).

Определить «как?» и «когда?» — значит договориться о методике и критериях распределения денег, о том, какая информация нужна участникам, в какие сроки должно быть принято решение.

Новые правила потребовали от всех, кто их утверждал, времени и немалого такта, поскольку вызвали немало споров. Особенно долго обсуждали распределение обязанностей — собирались несколько раз. Но дело стоило того: удалось упорядочить все шаги, что обещало высокое качество решений. А главное — нововведение одобрили все подразделения, так или иначе участвующие в принятии решения.

В конце концов на стадии уточнения квартального бюджетного прогноза компания опробовала новые правила, оценив и каждый этап всей процедуры принятия решений, и структуру обязанностей, и конечный результат. Не все шло по плану, но удалось отрегулировать каждый этап и уточнить обязанности всех участвующих

в распределении выделяемых на маркетинг денег. Окончательный вариант «вписали» в цикл составления годового бюджета. Сейчас у компании финансирование маркетинга лучше согласовано с бизнес-стратегией. К тому же, посколь-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ку каждый заранее знает, что он должен делать, процесс принятия решений заметно ускорился.

Этот трехступенчатый метод можно применять к самым разным маркетинговым решениям, принимаемым на стыках подразделений. Покажем это на примере трех интерфейсов: маркетинг и стратегия, маркетинг и продажи, маркетинг и ИТ-специалисты с аналитиками.

Маркетинг + стратегия. Во многих компаниях подразделение маркетинга занимается преимущественно тактическими мероприятиями и исполнением. Например, оно разрабатывает рекламные кампании на телевидении и в печатных СМИ, но окончательно утверждает их дирекция, главы подразделений или менеджеры по виду продукции. Если маркетинг держать в такой узде, то глупо рассчитывать, что он будет действенным и выстроенным по приоритетам бизнеса.

В 2012 году, когда Джефф Джонс пришел в Target на пост директора по маркетингу, в подведомственном ему подразделении была богатая история работы в «оригинальном жанре»: процессы были исключительно креативными — и абсолютно неупорядоченными. В те времена подведомственное ему подразделение отличалось от прочих своей бурной — но слишком уж беспорядочной — творческой жизнью. Джонсу хотелось сохранить дух творчества, но он считал необходимым систематизировать работу своих подчиненных — так, чтобы технические средства, данные, структура гарантировали маркетингу продукции Target неизменно высокое качество. Это требовало нового стратегического мышления, суть которого Джонс изложил в трех правилах: «Повышать объем продаж», «Углублять вовлеченность», «Укреплять симпатии потребителей к бренду». Каждая крупная маркетинговая инициатива должна была соответствовать хотя бы одному правилу.

Желая выстроить более четкий процесс принятия решений, Джонс и его подчиненные изменили алгоритм работы. Так появился инструмент под названием «методичка по стратегии»: стандартный шаблон для планирования всех крупных маркетинговых инициатив или кампаний. В методичке объяснялось, как изложить задачу, охарактеризовать целевую аудиторию, потребительское поведение, соответствующий рынок и конкурентов, как описывать проблемы и желаемый результат — для потребителей и компании, причем каждый раздел должен занять не более двух страниц. Новая «методичка» была совсем не похожа на обычные маркетинговые документы с множеством данных и минимумом выводов. Сила ее — в ясности, четкости выводов и критериев, на которых основываются решения для любой инициативы.

Чтобы достичь нужного эффекта, пришлось также определить, как и кем будут заполняться данные, кто и как будет их использовать. Для начала руководство собралось на совещание, на котором предстояло договориться, кто будет отвечать за окончательные решения, касающиеся маркетинговых инициатив по видам продукции, работы с поставщиками, стратегии взаимодействия со СМИ, анализа потребительской аудитории, креатива и прочих. Затем рабочая группа выстроила и описала процесс создания и применения плана, основанного на методичке, и на примере реальной маркетинговой инициативы опробовала его в деле. В ходе еще нескольких совещаний группа проанализировала, что получилось, а что — нет, и внесла коррективы. После этого новый метод был утвержден и принят к исполнению.

Сейчас в Target за создание каждого маркетингового плана отвечают маркетологи, занимающиеся определенной товарной категорией, четко зная, какую информацию запросить

у специалистов по работе со СМИ, какую — у аналитиков, какую — у продавцов. Ответственный за создание плана определяет, какие решения должны быть приняты на том или ином совещании по маркетингу, кто будет присутствовать и утверждать каждое решение, какую информацию и кто должен представить. Поскольку планы обеспечивают согласованность действий, их четкость и прозрачность, группа специалистов по маркетингу отдельных категорий товаров тесно сотрудничает с товароведами, формулируя коммерческие цели компании и общую маркетинговую стратегию. Кроме того, группа полагается на опыт и знания маркетологов-креативщиков и рекламщиков. Это позволяет ей точно планировать и успешно реализовывать маркетинговые инициативы. И дело идет быстро, так как обычные межотдельские согласования его не тормозят.

Маркетинг + продажи. То, что эти две службы живут сами по себе, почти не общаясь и тем более не сотрудничая друг с другом, всем известно. Несколько лет назад так было и в одной

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

глобальной ИТ-компании. Количество и объем ее сделок с крупнейшими покупателями, как и у большинства B2B-предприятий, очень зависит от профессиональной квалификации ее продавцов. Отдел маркетинга отвечает за рекламные кампании и подготовку сопутствующих материалов для продавцов. К сожалению, раньше эти материалы обычно не устраивали сейлзов, им приходилось проверять и исправлять то, что им давали маркетологи, и порой полагаться на собственные силы. Как показал опрос сотрудников, продавцы тратили в среднем один день в неделю на поиск или подготовку нужной им информации — в ущерб общению с клиентами. Это было не только нерационально: материалы, сделанные маркетологами и продавцами, различались по оформлению, тону и содержанию — то есть компания не создавала единого, уникального бренда.

И в этом случае пригодилась новая концепция принятия решений. Прежде всего руководители пересмотрели задачу группы поддержки продаж, которая подчинялась начальнику отдела продаж, и состыковали эту группу с маркетологами. Затем были определены ответственность и процедуры принятия решений. Группе поддержки продаж поручили определить стандарт для рекламных и информационных материалов, которые они готовили для продавцов разного типа, исходя из своего понимания их потребностей: например, менеджеров по работе с крупными клиентами, специалистов по продукту и ответственных за коммерческие предложения. Отдел маркетинга должен был готовить «рыбу» для каждого рекламного материала, решать, какая информация в него войдет (последнее слово было за группой поддержки продаж). Маркетологи контролировали и оформление каждого материала — его соответствие фирменному стилю. Разработчиков обязали предоставлять информацию о свойствах продуктов и их самых ценных для потребителей особенностях. Ясно понимая свои задачи и имея возможность в любой момент получить нужную информацию, маркетологи стали составлять материалы, полезные для продавцов и нацеленные на развитие бренда.

Сейчас продавцы спокойны: они знают, что получают материалы, которые не устарели и действительно учитывают их интересы. И у них высвободилось время для того, чтобы заниматься тем, чем они и должны заниматься, — продажами. Финансовые выгоды этого преобразования очевидны.

Другой пример — из отрасли производства товаров массового спроса. В этой отрасли маркетологи всегда считали необходимым расширять категории товаров, непрерывно выпуская новинки. Но это порождает одни и те же проблемы: чем больше товаров, тем теснее на полках, и продавцы выбиваются из сил, пытаются привлечь внимание ритейлеров к очередной новинке своей компании. К тому же и магазины часто отнюдь не с восторгом встречают новую продукцию, и так работая на пределе возможностей.

Сейчас несколько европейских компаний — производителей товаров массового спроса начинают по-новому, пересматривая «что» и «как», выстраивать весь процесс принятия решений, касающихся выпуска на рынок новых товаров. Группы маркетологов, которые продвигают новинки, с самого начала учитывают ограниченность полочного пространства магазинов: они собирают данные о том, на какое конкретно пространство в магазине можно претендовать и как долго их товары могут удерживать внимание покупателей. Возросла роль торговых агентов компаний, которые напрямую взаимодействуют с ритейлерами: они поставляют полезную информацию о намечаемых рекламных акциях, о доступных местах в торговых залах и т. д. И эта информация начинает играть важную, если не ключевую роль при выпуске продукции и формулировании маркетинговой стратегии. Перестроив процесс принятия решений так, чтобы эти данные были в центре внимания с самого начала, маркетологи могут точнее планировать время выпуска новых изделий, повышая их шансы на успех.

Маркетинг + ИТ + аналитика. Лучшие подразделения маркетинга все больше пользуются современными технологиями: это CRM-системы, анализ «больших данных», маркетинговые средства оптимизации, целый ряд специальных программ. Эти инструменты всегда были главным образом в руках «айтишников», а извлекали и обрабатывали информацию аналитики. Но такое положение дел быстро меняется.

Вот как, например, эволюционирует маркетинг в Nordstorm. Главная стратегическая задача осталась прежней: совершенствовать обслуживание потребителей, чтобы впечатление людей от компании улучшалось с каждым годом. Но раньше ее

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

центральное подразделение маркетинга в основном принимало заказы, выполняя планы сейлзов по каждой категории продукции. Более того, ни у кого не было целостного представления о потребительской аудитории: команды маркетологов занимались каждая своим подразделением или своей категорией.

Сейчас перед компанией стоят новые задачи, в частности, изучать покупателей и приобщать их ко всем своим четырем каналам продаж: Nordstorm, Nordstorm Rack, Nordstorm.com, HautelLook. Чтобы добиться поставленной цели, компания стала применять гораздо более сложные, чем раньше, методы анализа и тестирования. Например, выяснилось, что чистый доход от клиента, совершающего покупки в магазинах разного типа — дисконтных, торгующих в интернете и т. д., обычно выше, чем у «одноканальных» покупателей. Кроме того, оказалось, что общий доход от покупателей, которые тратят $100 на вещи некоторых ключевых категорий, как правило, выше, чем у покупателей, которые тратят столько же, но на товары других категорий. Благодаря такого рода анализу маркетологи Nordstorm ориентируются теперь прежде всего на покупателей, а не на категории продукции или бренды. Брайан Деннехи, новый директор по маркетингу компании, призывает подчиненных активно экспериментировать и делать выводы. Он оценивает их работу по таким показателям, как привлечение покупателей и общий доход от них, миграция покупателей от канала к каналу.

Чтобы ускорить появление перспективных идей, Nordstorm ответственность за многие решения, связанные с аналитической работой, и право на принятие этих решений передала специалистам по маркетингу и по информационным технологиям. Теперь маркетологи вместе с «айтишниками» оценивают и выбирают технологии, позволяющие расширять аналитические возможности. Конечно, в принятии подобного рода решений последнее слово по-прежнему остается за ИТ-отделом: «айтишники» утверждают выбор с точки зрения стыкуемости, безопасности и устойчивости сети. Но благодаря перераспределению ответственности за решения, а также уточнению обязанностей маркетологов, аналитиков и «айтишников» Nordstorm теперь может быстро совершенствовать свое важнейшее ПО.

Любое подразделение маркетинга наверняка знает, что одни стыки для него важнее, чем другие. Мы рассказали всего о трех. Значимость границ в каждой компании своя, и у кого-то нужно кооперироваться совсем с другими смежниками: с разработчиками продукции или даже с финансовой службой. Никому не под силу заниматься всеми стыками сразу. Но те, кто выявит важнейшие решения и научится эффективно их принимать, получат возможность существенно улучшить свой маркетинг.

Адитья Джоши (Aditya Joshi) — партнер Bain & Company, руководитель экспертных групп «Стратегия работы с потребителями» и «Маркетинг», а также глава направления «Совершенствование маркетинга». ***Эдуардо Гименес*** (Eduardo Gimenez) — партнер Bain & Company, член европейской экспертной группы «Потребительские товары», консультирующей маркетинговые организации.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Брендинг в эпоху социальных сетей

Дуглас Холт

Во времена Facebook и YouTube создавать и продвигать бренды стало особенно трудно. Такого никто не предполагал. Десять лет назад компании хором говорили о наступлении золотого века брендинга. Рекламные агентства и толпы технарей встраивали их бренды в цифровую вселенную.

Язык брендинга обогатился новыми словами и выражениями: вирусный маркетинг, мемы, липкость, форм-фактор, продвижение через блоги, статьи, общение. Но, хотя шума было много, толку вышло очень мало.

Планируя свои цифровые стратегии, компании уповали на так называемый брендированный контент. Ход рассуждений был примерно таким: с помощью социальных сетей компания сможет обскакать обычные СМИ и, минуя посредников, сама наладит отношения с потребителями, ведь если рассказывать им впечатляющие истории и общаться с ними в режиме реального времени, то в итоге вокруг бренда сплотится сообщество пользователей. На воплощение этой концепции бизнес не жалел миллиардов. Но редко какие бренды вызвали особый интерес у интернет-пользователей. Наоборот, похоже, что социальные сети низводили бренды с пьедесталов. Что же пошло не так?

Чтобы ответить на этот вопрос, надо вспомнить, что бренды процветают, если они встроены в культуру. А брендинг — это набор технологий, призванных представить бренд как явление, данной культуре соответствующее. Цифровые технологии не только породили новые разветвленные социальные сети, но и очень изменили то, как существует культура. Сейчас интернет-массы стали весьма мощными и плодовитыми инноваторами культуры — я называю этот феномен культурой толпы. Крауд-культура изменяет правила брендинга, то, какие методы хороши, а какие — нет. В таком случае, если мы верно понимаем эту культуру, мы можем понять и то, почему стратегия брендированного контента не произвела желаемого эффекта, и выяснить, какие есть еще технологии брендирования, «дружественные» социальным сетям.

Почему раньше методы брендированного контента и рекламы достигали цели

Как бы ни настаивали промоутеры на том, что брендированный контент — новая «фишка», на самом деле это то, что существовало в эпоху масс-медиа, а теперь явилось в цифровой упаковке. На заре той эпохи компании, желая сделать свои бренды знаменитыми, заимствовали приемы у шоу-бизнеса, они завоевывали симпатии публики занятными историями, киношными трюками, песнями и обаятельными персонажами. Классика рекламного жанра вроде «Неужели я все это съел?» (Alka-Seltzer), «Фрито-бандито» (Frito-Lay)

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Идея коротко

КОНТЕКСТ
Компании потратили миллиарды долларов на производство контента в социальных сетях, надеясь, что вокруг их брендов сформируются сообщества почитателей-покупателей. Но покупателей больше не стало.

В ЧЕМ ОШИБКА
Социальные сети изменили то, как существует культура. Сейчас интернет-массы стали весьма мощными и плодовитыми инноваторами культуры — этот феномен называют крауд-культурой. Теперь они так ловко творят развлекательный контент, что компаниям не под силу с ними соперничать.

ЧТО ДЕЛАТЬ
Обесценивая традиционные модели брендинга, крауд-культура повышает эффективность альтернативной модели — культурного брендинга. В рамках этой модели бренды встраиваются в крауд-культуры и продвигают их идеи на рынке.

и Фарры Фосетт, намазывающей Джо Намата кремом для бритья «Noxema», проникала в массовую культуру, развлекая зрителей.

Та первая разновидность брендированного контента имела успех потому, что развлекательные СМИ были монополистами и особой конкуренции в культуре не было. В США три телеканала ежегодно выпускали телепрограммы недель на 30 — и получали прибыль. Фильмы распространялись только через местные кинотеатры, а накал конкуренции среди журналов зависел от того, что раскупалось в забегаловках, торгующих лекарствами, мороженым, кофе, журналами и т.п. Компании, которые занимались маркетингом на потребительском рынке, могли купить себе путь к славе, заплатив за места для своих брендов на этой жестко контролируемой культурной сцене.

Кроме того, бренды проникали в культуру, спонсируя телешоу и мероприятия, чтобы быть причастными к популярному контенту. Возможностей постоянно видеть любимых артистов у поклонников было не много, и бренды стали своего рода посредниками. Мы давным-давно привыкли, что сети быстрого питания финансируют новые блокбастеры, производители дорогих автомобилей оплачивают турниры по гольфу и теннису, а молодежные бренды спонсируют музыкальные группы и фестивали.

С развитием новых технологий — сетей кабельного телевидения, DVD, а потом и интернета, позволявших зрителям не смотреть рекламу, — брендам стало куда труднее покупать себе известность. Теперь им пришлось конкурировать уже с самой отраслью развлечений. И компании сделали ответный шаг. BMW первой стала снимать клипы для интернета. Вслед за ней и другие корпорации начали нанимать ведущих режиссеров — Майкла Бэя, Спайка Джонза, Мишеля Гондри, Уэса Андерсона, Дэвида Линча — и оплачивать все более яркие спецэффекты и качество постановки.

Эти первые — до социальных сетей — цифровые опыты уверили компании в том, что если в интернете держать планку голливудского креатива, то целевая аудитория, громадная и уже симпатизирующая им, будет у них в кармане. С этого начался новый расцвет технологии брендированного контента. Но его идеологи не учли новых условий конкуренции. А конкурировать на этот раз пришлось не с крупными медиакомпаниями, а с массами пользователей.

Развитие крауд-культуры

Инновации в области культуры всегда зарождались на обочине общества. Их создавали неформальные группы, общественные движения, художественные круги, которые бросали вызов традициям и принятым нормам. Компании и СМИ распространяли новые идеи на массовом рынке. Но с появлением социальных сетей все изменилось.

Социальные сети объединяют когда-то обособленные из-за больших расстояний сообщества и резко повышают скорость и интенсивность их взаимодействия. Теперь, когда прежде разъединенные сообщества тесно связаны друг с другом, их влияние на культуру стало непосредственным и сильным. Существует две ипостаси новой крауд-культуры: это субкультуры, которые взращивают новые идеи и практики, и художественная среда, которая прокладывает новые пути в индустрии развлечений.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Укрупненные субкультуры. Сейчас вокруг практически любой темы складывается своя крауд-культура: эспрессо, закат американской мечты, викторианские романы, этническая мебель, либертарианство, новый урбанизм, 3D-печать, аниме, любительская орнитология, домашнее обучение, барбекю… Раньше представителям этих субкультур надо было собираться вместе физически, а способов обмениваться информацией у них было не слишком много: журналы, а позже еще группы и общение в примитивной Usenet.

Социальные сети расширили и демократизировали эти субкультуры. Несколько кликов — и вы в гуще событий, а активное общение не ограничивается ни физическим пространством, ни традиционными СМИ. Члены сообщества вместе продвигают новые идеи, товары, методы и эстетику — в обход стражей массовой культуры. С развитием крауд-культуры инноваторы в культуре и рынки ее первых адептов становятся одним и тем же.

Активная художественная среда. Создавать новаторские популярные развлечения можно при условии существования института особого типа — социологи называют его художественно-культурной средой. В ней художники, музыканты, кинематографисты, писатели, дизайнеры, мультипликаторы ведут коллективное творческое соревнование: они вместе работают, учатся друг у друга, обкатывают идеи и продвигают друг друга. И общими усилиями нередко резко раздвигают творческие горизонты. До социальных сетей отрасли массовой культуры — кинематограф, телевидение, печатные СМИ, мода — воровали друг у друга инновации и процветали, приспосабливая их для своих целей.

Крауд-культура подстегивает развитие художественной среды. Благодаря ей во много раз расширился круг ее приверженцев, обрело новую скорость и качественно изменилось их взаимодействие. Больше не надо быть своим в местной тусовке. Не надо целый год искать деньги на съемки своего клипа и места, где его показывать. Сейчас миллионы легких на подъем предпринимателей от культуры общаются в интернете: оттачивают свое мастерство, обмениваются идеями, стараются держать на высоком уровне контент и наперегонки выпускать хиты. Суммарный эффект всего этого — новый тип быстрого прототипирования, при котором можно мгновенно узнать, как рынок принимает новые идеи, получать критические отзывы на них и дорабатывать их так, чтобы быстро формировался максимально резонансный контент. По ходу дела обнаруживаются новые таланты и появляются новые жанры. Проникая во все щели массовой культуры, этот контент полностью настроен на тех, для кого он предназначен, и при этом дешево обходится своим создателям. Крауд-культура художественной среды — главная причина провала брендированного контента.

За границами брендированного контента

Какие бы надежды последние десять лет ни возлагали компании на брендированный контент, суровая правда заставляет их пересматривать свои представления о жизни. В рейтингах каналов, которые YouTube и Instagram формируют по количеству подписчиков, корпоративные бренды фигурируют очень редко. Только три из них попали в Top 500 YouTube. Зато там немало деятелей шоу-бизнеса, о которых никто и слыхом не слыхали, — они словно материализуются из воздуха.

Самый большой успех на YouTube выпал на долю PewDiePie, шведского видеоблогера, создателя одноименного канала на YouTube. Он выкладывает наскоро смонтированные клипы с ехидными комментариями видеоигр, в которые играет. К январю 2016 года его видео набрали без малого 11 млрд просмотров, а у его канала на YouTube было более 41 млн подписчиков.

Как это получается? Все началось с молодежных субкультур, сложившихся вокруг видеоигр. В «комплекте» с соцсетями они стали силой. Когда-то казавшаяся странной южнокорейская субкультура видеоигр как развлечения приобрела глобальный размах, стала популярнейшим зрелищным видом спорта, так называемым киберспортом, и количество болельщиков приближается к 100 млн. (Недавно Amazon купила киберспортивную сеть Twitch за $970 млн.)

Киберспортивные матчи транслируют по спортивным каналам, и дикторы ведут прямые репортажи. PewDiePie и его товарищи пародируют их комментарии, и получается некий новый тип легкой комедии с юморком «ниже пояса». Снимают себя на видео и другие игроки: VanossGaming (19-е место на YouTube, 15,6 млн подписчиков), elrubiusOMG (20-е место, 15,6 млн), CaptainSparklez (60-е место, 9 млн), Ali-A (94-е ме-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

сто, 7,4 млн). Изначально крауд-культура развивалась благодаря социально-сетевым платформам, распространявшим этот контент, и фанатам, которые вместе обсуждали и критиковали, что-то активно пиарили, а что-то обливали презрением. PewDiePie стал кумиром этой цифровой художественной среды — как Жан-Мишель Баския в граффити и Патти Смит в панк-роке времен аналоговых устройств. Главное отличие в том, что крауд-культура прославила PewDiePie на весь мир в рекордные сроки.

Комедия на тему видеоигры — только один из сотен новых жанров, порожденных крауд-культурой. Эти жанры заполняют все, какие только можно себе представить, пробелы, оставленные шоу-бизнесом в массовой культуре — от модных советов девицам до приготовления лакомств и критики спортивных фанатов. Бренды им не соперники, несмотря на все свои инвестиции. Сравните PewDiePie, клепающего малобюджетные видео у себя дома, и McDonald's, с которой мало кто в мире может равняться по расходам на социальные сети. У канала McDonald's (9414-е место) 204 тысяч подписчиков на YouTube. PewDiePie в 200 раз популярнее при микроскопических, по сравнению с затратами McDonald's, издержках.

Или вспомним компанию Red Bull с ее самым прославленным брендированным контентом. Она стала кузницей новых медийных технологий, производителем контента об экстремальных и альтернативных видах спорта. Из своих $2 млрд годового маркетингового бюджета Red Bull большую часть тратит на брендированный контент, но ее канал на YouTube (184-е место, 4,9 млн подписчиков) теснят десятки «крауд-культурных» стартапов с производственным бюджетом менее $100 тысяч. Скажем, у Dude Perfect (81-е место, 8 млн подписчиков), детища пяти университетских спортсменов из Техаса, которые снимают видео о необычных трюках на спортивных площадках, дела идут куда лучше.

Герой еще одной поучительной истории — Coca-Cola. В 2011 году компания с помпой объявила о новой маркетинговой стратегии — «Liquid & Linked». Она пошла ва-банк и, отказавшись от прежней ставки на «высокий творческий уровень» (традиционная реклама в СМИ), решила бросить все силы на достижение «высокого уровня контента» (брендированный контент в социальных сетях). Джонатан Милденхолл, вице-президент по рекламной стратегии, заявил, что Coke будет постоянно производить «самый захватывающий в мире контент», благодаря которому «завоюет колоссальную долю рынка массовой культуры» и к 2020 году в два раза повысит объем продаж.

Через год Coca-Cola сделала первый шаг, превратив обычный корпоративный сайт в цифровой журнал «Coca-Cola Journey». Он публикует статьи буквально на все темы массовой культуры, от спорта и еды до экологии и путешествий. Это — лучший образец стратегии брендированного контента.

«Coca-Cola Journey» существует уже больше трех лет, а просмотров у него — кот наплакал. Он не попал ни в список 10 тысяч лучших американских сайтов, не оказался в числе 20 тысяч лучших сайтов мира. У компании есть канал на YouTube (2749-е место). С ним та же история: всего 676 тысяч подписчиков.

Оказывается, потребителей мало интересует контент, который штампуют бренды. Мало кто хочет видеть его на своей ленте. Для большинства это — мусор, брендированный спам. Когда Facebook это поняла, она стала брать плату с компаний за размещение контента на лентах вероятных поклонников этих брендов.

Проблема, с которой столкнулись компании, не из разряда творческих — она носит структурный характер. В маркетинге крупные компании действуют прямо противоположно тому, как это делалось бы в художественной среде, — я бы назвал их подход брендовой бюрократией. Они отлично координируют и проводят сложные маркетинговые программы на рынках многих стран. Но эта модель не помогает создавать культурные инновации — это путь к посредственности.

К своей славе на крыльях чужой: опыт одного бренда

Кампания «I Will What I Want», проведенная недавно Under Armour, — пример того, как можно создавать популярный контент, подавая «в одном флаконе» рекламу знаменитостей и культурный брендинг.

В свое время Under Armour стала культовым брендом на рынке одежды для спорта благодаря тому, что позаимствовала культурную стратегию у Nike, и превзошла учителя. Прием Nike, опробованный в

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

1970-х и усовершенствованный в 1990-х, — это истории о спортсменах, которые преодолели социальные барьеры. Но десять лет назад Nike отказалась от идеи сильных духом «гадких утят» и сделала ставку на брендированный контент: стала снимать фильмы о знаменитых спортсменах. Under Armour заполнила образовавшуюся пустоту: начала делать новые рекламные ролики, продвигавшие ту же идею, и размещать их в соцсетях.

Кроме того, Under Armour вслед за Nike стала подчеркивать, что бойцовские качества, считавшиеся признаком мужественности, могут проявлять и женщины. Эту задачу выполняют ролики о спортсменках. Ее видеоновинка — «I Will What I Want» — еще сильнее раздвинула гендерные границы, бросив вызов стереотипным представлениям о женственности.

Звезда балета Мисти Коупленд, выросшая в бедной семье, — спортивного телосложения, хотя ее профессия ассоциируется с женщинами-тростиночками. Under Armour сняла видео о том, как ее не сломила неудача (голос за кадром зачитывает письмо, в котором говорится, что Мисти по физическим данным не подходит для балета).

Фильм о Жизели Бюндхен тоже делали по принципу «ломаем стереотипы», но в нем перемешали несовместимые крауд-культуры. Обычно бывшую звезду Victoria's Secret показывают в гламурной обстановке. Under Armour отказалась от этого и, по сути, вставила Бюндхен в старую рекламу Nike. Получилось видео «рабочего момента»: Жизель на тренировке по кикбоксингу. Компания объявила об ее участии в съемках до их начала. Это взбудоражило крауд-культуры. Спортивные болельщики высказывались скептически, поклонники Жизель были заинтригованы, модельеры озадачены, а сторонникам женского равноправия просто понравилась идея. Under Armour вытащила все эти комментарии из интернета и цитаты этой цифровой дискуссии спроецировала на стены зала, в котором снималось видео. Получилось, что Жизель, покрываясь потом, колотит боксерскую грушу, не обращая внимания на насмешливые высказывания вокруг: «Она теперь спортсменка?», «Она даже не симпатичная», «Шла бы ты лучше на подиум».

Under Armour добилась успеха, потому что пошла на идеологический фронт: бросила вызов гендерным стереотипам. Компания прямо адресовала эту свою провокацию крауд-культурам, которые этих стереотипов придерживались, вызвав бурную дискуссию.

Посредников становится меньше

Все «достояние» шоу-бизнеса — актеры, спортсмены, спортивные команды, фильмы, телепрограммы, видеоигры — очень популярно и в социальных сетях. На всех основных платформах представлен один и тот же набор знаменитостей. На YouTube большую аудиторию собрали музыканты Рианна, Кэти Перри, Эминем, Джастин Бибер, Тейлор Свифт, группа One Direction. На Twitter — те же певцы и медийные «звезды»: Эллен Дедженерес, Джимми Фэллон, Опра Уинфри, Билл Гейтс и Папа Римский. Толпы фанатов собирают твиты Криштиану Роналду, Леброна Джеймса, Неймара и Кака, а также команд вроде «Барселоны» и «Реал Мадрида» (которые намного популярнее двух ведущих спортивных брендов Nike и Adidas). В Instagram почти та же картина.

Все эти знаменитости создали те невероятно преданные им сообщества, появление которых в соцсетях уже давно было обещано экспертами. Но они закрыты для компаний с их фирменными товарами и услугами. И задним числом понятно, что так и должно было бы быть. Одно дело — общаться с любимым артистом, другое — с брендом автомобиля напрокат или апельсинового сока. Что хорошо для Шакиры, то для Crest или Clorox смерти подобно. Глупо рассчитывать, что потребители захотят обсуждать Corona или Coors так же, как Роналду и Месси.

Благодаря социальным сетям фанаты могут создавать многочисленные сообщества вокруг артистов, музыкантов и спортсменов, которые напрямую общаются с ними, обмениваясь твитами и постами. У спортивных команд теперь есть специальные представители в социальных сетях: во время матчей они в режиме реального времени держат связь с фанатами. А после окончания игры спортсмены рассылают «закулисные» фотографии и проводят чаты в раздевалке. Новые информационные интернет-порталы — Vevo, SoundCloud, Apple Music — предоставляют еще больше возможностей для прямой связи.

Конечно, артисты, музыканты и спортсмены по-прежнему с огромным удовольствием снимаются в рекламе брендов и берут у них деньги, но культурная ценность брендов, которая должна бы, как считается, расти, тает на глазах.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Культурный брендинг

Хотя крауд-культура и ослабила влияние брендированного контента и рекламы, она заложила основы того альтернативного метода, который я называю культурным брендингом (см. врезку «Как культурный брендинг создает кумиров»). Действенность его доказывается стремительным расцветом сети «быстрых и демократичных» ресторанов мексиканской кухни Chipotle в 2011—2013 годах (до скандалов из-за пищевых отравлений).

Chipotle воспользовалась беспрецедентным культурным шансом. Он выпал, когда едва приметное движение, альтернативное господствовавшей в Америке культуре общественного питания, набрало в соцсетях мощную силу. Chipotle вступила в борьбу с конкурентами как апологет идеи новой крауд-культуры. Компания воспользовалась методом культурного брендинга, и ее бренд стал одним из самых популярных и обсуждаемых в Америке (хотя в последнее время репутация ее пошатнулась из-за недостаточного уровня безопасности пищи). Chipotle добилась успеха, следуя пяти правилам:

1. Понять культурную традицию. Культурный брендинг предполагает, что бренд пропагандирует абсолютно новые взгляды, перечеркивающие прежние. Для этого ему надо сначала выявить культурную ортодоксию, как я это называю: то, что предстоит отринуть. Американскую концепцию общественного питания изобрели в начале XX века продовольственные компании. Американцам внушили, что благодаря блистательным научным открытиям (маргарин, растворимый кофе, чаи с разными ароматами) и стандартизированному производству крупные компании, контролируемые Управлением по надзору в сфере пищевых продуктов и лекарственных средств, будут гарантированно производить много вкусной и здоровой пищи — как и сети быстрого питания.

2. Выявить культурные перспективы. Со временем, по мере развития новых идей, культурные традиции в обществе ослабевают. Потребители начинают искать альтернативы, и тут у инновационных брендов появляется шанс предъявить обществу свои новаторские откровения.

Переломный момент в отрасли быстрого питания наступил в 2001 году: тогда по этой концепции нанесла мощный удар книга Эрика Шлоссера «Fast Food Nation» («Нация быстрого питания»). За этим ударом последовали новые: в 2004 году Морган Спарлок снял фильм «Двойная порция» («Super Size Me»), а в 2006-м вышла резонансная книга Майкла Поллана «Omnivore's Dilemma» («Дилемма всеядного существа»). Критические выступления этих авторов очень повлияли на представителей верхнего слоя среднего класса, в результате чего общественное питание быстро попало у многих под подозрение, а на долю Whole Foods Market, Trader Joe's и многих других поставщиков органических продуктов питания выпал редкий шанс. Та же история разворачивается и в других странах, в которых популярна идея общественного питания. В Великобритании, например, аналогичную роль сыграли знаменитые повара — Джейми Оливер и Хью Фернли-Уиттингстол.

Если бы эти труды появились до эпохи социальных сетей, о них узнала бы крохотная часть общества. А крауд-культура подхватила критику и раздула ее так, что о сомнениях в качестве общественного питания узнали все. Информация обо всех его значительных опасностях — о переработанных продуктах с избытком сахара, канцерогенных консервантах, rGBH (рекомбинантный бычий гормон роста) в молоке, бисфеноле А, который выделяет пластмасса, ГМО и т. д., — распространялась со скоростью интернета. Видео про «pink slime» — дешевый фарш из мясных отходов, обработанных гидроксидом аммония, — мгновенно ушло в народ. Родители озабочены качеством того, что едят их дети. Крауд-культура эту озабоченность перевела на новый уровень, доказывая, что общественное питание — это угроза безопасности всего общества.

3. Выбрать целевую крауд-культуру. Конкуренты у поставщиков общественного питания были больше 40 лет, но они ютились где-то на задворках и их очень легко было объявить своего рода луддитами — «разрушителями машин». На идеях органического земледелия и пастбищ для домашнего скота сформировались небольшие субкультуры, которые едва сводили концы с концами на обочине рынка, сбывая свою продукцию на местных базарах. Но с появлением соцсетей влиятельный и многоликий кластер пересекающихся субкультур настойчиво потребовал новых решений в сфере питания. В этот кластер входили сторонники эволюционного питания и палеодиеты, «зеленые» фермеры, новое поколение активистов-экологов, горожане, обустраива-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ющие садики в городах, рестораны, работающие по принципу «с фермы — на стол». Вокруг идеи возрождения «допромышленных» продуктов мгновенно сформировалось массовое движение. Chipotle имела успех потому, что быстро встроилась в эту крауд-культуру и приняла ее сторону.

4. Распространять идеи. Chipotle продвигала идею натурального питания с помощью двух фильмов. В 2011 году она выпустила мультфильм «Back to the Start» с простыми деревянными фигурками. В нем старомодная ферма превращается в пародийно представленное сверхрационализированное промышленное производство: свиней загоняют в бетонный хлев, оттуда их отправляют на конвейер, где им вводят химические препараты, чтобы они толстели и превращались в сплошное сало, дальше их спрессовывают в брикеты и хранят в виде полуфабрикатов. Фермер в ужасе от этого превращения и хочет вернуть своей ферме прежний пасторальный облик.

Второй фильм — «The Scarecrow» — пародия на компанию, производящую продукты питания, которая маркирует их картинкой с изображением «старорежимной» фермы. Компания выпускает огромные объемы полуфабрикатов со штемпелем «100% говядины», и маленькие дети, которые не догадываются о том, как все происходит на самом деле, с аппетитом их поедают. Пугало, которое работает на фабрике, опечалено тем, что там творится. И ему приходит в голову идея. Оно набирает овощей у себя в огороде, везет в город и открывает маленькую такерию (мексиканскую лавочку) — прообраз Chipotle.

Фильмы почти не показывали в обычных СМИ — их выложили в социальных сетях. Оба получили огромный резонанс, набрали десятки миллионов просмотров и вызвали невероятное количество упоминаний в прессе. А главное — они помогли Chipotle в разы повысить объем продаж и прибыль. Оба получили гран-при на Международном фестивале рекламных фильмов в Каннах.

Фильмы Chipotle ошибочно принимают за блистательное воплощение идеи брендированного контента. Но их эффект объясняется тем, что они были не просто развлекательными. Они умело сделаны, но то же самое можно сказать о тысячах других фильмов, которые, однако, не оказывают такого мощного воздействия на умы. Сюжеты их не отличались особой оригинальностью; последние лет десять их многократно обыгрывали. Но они взорвали соцсети, потому что вдохновенно отражали идеи формирующейся крауд-культуры «допромышленных» продуктов питания. Chipotle нарисовала яркую картину возвращения Америки к буколическим традициям сельского хозяйства и производства продуктов питания и избавления от множества проблем в сложившейся системе обеспечения населения продовольствием.

Поборники идеи «допромышленных» продуктов питания видят в фаст-фуде настоящее проклятие. И то, что крупная компания фаст-фуда взялась пропагандировать эту тему, потрясло интернет-толпу больше всего. Chipotle бросает вызов «pink slime»! Более того, фермерские продукты стоили дорого, но теперь люди могли унять свои тревоги в Chipotle, заплатив всего $7 за буррито. Поскольку фильмы Chipotle были, по сути, посвящены страхам, породившим эту крауд-культуру, им не надо было конкурировать на ниве развлечения.

5. Постоянно создавать новации, обыгрывая «горячие точки» культуры. Бренд может оставаться «своим» в культуре, обыгрывая самые интересные или спорные темы, которые особенно горячо обсуждаются в медиа той или иной идеологической направленности. Это замечательно удалось Ben & Jerry, выступившей за социально ответственный бизнес. Запуская очередные новые виды мороженого, компания как бы в шутку спорила с администрацией Рейгана по актуальным вопросам вроде ядерного оружия, уничтожения тропических лесов и борьбы с наркотиками.

Чтобы Chipotle процветала и дальше, ее информационные и прочие продукты должны все время присутствовать в «горячих точках» культуры. В этом смысле компания особых успехов пока не достигла. Новый сериал на видеосервисе Hulu оставил соцсети равнодушными: он был посвящен тому же, что и предыдущие фильмы, а не новой болячке. Потом компания подняла и новую проблему, выступив за продукты питания без ГМО. Кроме того, что этот факт заставил заподозрить ее в лицемерии (все-таки Chipotle пока что продает мясо, выращенное на генетически модифицированном зерне, и безалкогольные напитки, изготовленные с помощью генетически модифицированных подсластителей), ГМО — не самая горячая «горячая точка». Это предмет обсуждения лишь активистов, и ГМО уже навязаны обществу тысячами продуктов. Сплотить вокруг этого крауд-культуру не удалось. Есть ряд других

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

актуальных тем — напитки с высоким содержанием сахара, заводские растительные масла, которые вызывают в обществе куда больше споров и за решение которых могли бы взяться крупные продовольственные компании.

Вообще, выступать в роли идеолога на массовом рынке — палка о двух концах. Бренд должен сам делать то, к чему призывает, если не хочет стать посмешищем. Chipotle — не маленькая такерия, продающая только что сорванное с грядки. Это крупное, растущее предприятие с большим количеством процессов промышленного масштаба. Поставлять свежие скоропортящиеся продукты, за которые ратует компания как пропагандист «допромышленных» продуктов питания, — трудная задача. Репутация Chipotle сильно пострадала из-за случаев заражения кишечной палочкой и «желудочного гриппа». Рекламой или пиаром Chipotle не вернет себе доверия потребителей. Ей надо убедить представителей крауд-культуры в том, что она с удвоенной энергией возрождает натуральное питание, и потом уже массы снова поддержат ее бренд.

Как культурный брендинг создает кумиров

Культовые бренды — новаторы в области культуры. Они, отринув нормы и установки, типичные для их товарных категорий, выступают за новые взгляды, важные для их потребителей.

Поэтому у них огромное количество постоянных покупателей, огромная выручка от продаж и завидные прибыли. И о них пишет множество свободных СМИ. В бизнесе ничто не ценится так, как создание культового бренда. Но две самые популярные модели брендинга не справляются с этой задачей.

Первой модели — осведомленности потребителей о продукте или бренде — компании доверяют издавна. Бренд рассматривается как набор психологических ассоциаций (достоинства, эмоции, личность). Вторая модель — целевой брендинг — распространилась в последнее десятилетие. Тут бренд ратует за ценности или идеалы своих потребителей. Я же разрабатываю альтернативный принцип брендинга — культурный брендинг, чтобы то, что раньше было счастливым случаем, стало закономерностью. Объясню его суть на примере бренда Jack Daniel's, который из провинциальной компании превратился в производителя элитного американского виски.

В 1950-х крупнейшие бренды виски делали ставку на тогдашний идеал мужчины, коим считался солидный руководитель. Jack Daniel's было не угнаться за конкурентами национального масштаба. Как вырваться вперед?

Специалисты по первой модели посоветовали бы формировать у потребителей ассоциации с брендом: мужественный, качественный, классический. Это-то Jack Daniel's и делал: его реклама подражала рекламе крупных брендов. И ничего не происходило. Специалисты по целевому брендингу предложили бы расписывать свои главные ценности.

Фирма же (интуитивно) пошла по пути культурного брендинга. идеал мужчины создается обществом, и со временем он изменяется. Холодная война повлияла на представления американцев о мужественности. Руководители организаций казались уж очень вялыми. И общество ухватилось за другой идеал: обветренный герой-одиночка с Дикого Запада с ружьем через плечо, которого американские мифы рисовали творцом процветания страны. Этим огромным культурным шансом воспользовались также Marlboro и Levi's.

Завод Jack Daniel's находился в штате Теннесси, о котором послевоенные СМИ писали как о глухомани. Но в воображении американцев там еще и оставались последние островки фронтира. И когда американские мужчины возжаждали возрождения идеи фронтира, виски как символ показалось весьма заманчивым. Первыми до этого додумались мужские журналы: они публиковали истории, в которых заводы по перегонке спирта романтично описывались как места, где мало что изменилось с XIX века. В своей кампании печатной рекламы Jack Daniel's просто перепевала эти истории Виски Jack Daniel's быстро стал популярным у мужчин из верхушки среднего класса. Брендинг превратил Теннесси из захудалого штата в место, где мужчины были настоящими мужчинами. Традиционные модели никогда бы не построили стратегию на таком фольклорном варианте мужественности. А в культурном брендинге инвертирование маргинальных идей — один из профессиональных приемов.

Борьба за крауд-культуры

Чтобы эффективно рекламировать себя с помощью социальных сетей, компаниям надо выбрать

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

целевую крауд-культуру. Сейчас бренды, чтобы быть востребованными, стараются не отстать от времени. Но это стандартный принцип брендинга: всегда найдутся сотни других компаний, которые делают то же самое, ориентируясь на такой же примерно перечень трендов. Понятно, что потребители не обращают внимания на их старания. Но если бы компании были в курсе новых идей и взглядов, формирующихся в крауд-культурах, то в донельзя перегруженной сфере СМИ они заняли бы особую позицию.

Возьмем в качестве примера товары для ухода за собой. Три бренда — Dove, Axe и Old Spice — вызвали у потребителей огромный интерес и высочайший уровень приобщенности к ним, — и это в товарной категории, которая никогда не вызывала у потребителей особых чувств, в категории, не способной, казалось бы, привлечь внимания социальных сетей. Они добились успеха благодаря тому, что стали продвигать гендерные идеи, вокруг которых сформировались крауд-культуры.

Axe взывает к «парням». В 1990-х годах о нападках феминисток на патриархальную культуру писали ученые из американских университетов. Эти нападки вызвали ответную реакцию консерваторов в виде ернической политкорректной гендерной политики. В ее основе лежит тезис, что мужчины под угрозой и им надо возродить свою былую мужественность. В Великобритании, а затем и в США сформировалась ироничная разновидность сексизма — лэд-культура. Новые журналы — «Maxim», «FHM», «Loaded» — вспомнили времена «Playboy» и стали печатать истории «с душком» и фотографии в стиле «софт-порно». Эта система взглядов нашла отклик у многих молодых людей. К началу 2000-х лэд-культура прочно обосновалась в сети.

Axe (в Великобритании и Ирландии — Lynx) продавался в Европе и Латинской Америке с 1980-х годов, но стал старомодным и непопулярным. И оставался таким, пока компания не подхватила знамя лэд-культуры своей кампанией The Axe Effect, игриво обыгрывающей неполиткорректные сексуальные фантазии. Она мгновенно охватила интернет, и популярностью бренд Axe побил все рекорды в среде «парней».

Бренд Dove объединяет сторонников «боди-позитива». Агрессивность Axe дает другим брендам прекрасную возможность перейти в этой гендерной войне на феминистскую сторону. Dove был скучным, старомодным брендом, да и маркетинг в самой этой товарной категории всегда зависел от тенденций, которые устанавливали дома моды и СМИ. К 2000-м годам их стараниями идеал женского тела стал совсем уж нелепым. В СМИ, обычных и электронных, появилось множество критических заметок феминистского толка об истощенных моделях. Реклама «товаров для красоты» перестала вдохновлять многих женщин, потому что к ним такая «красота» никакого отношения не имела.

Развернутая Dove «Кампания за настоящую красоту» обыграла идеи этой формирующейся крауд-культуры, прославляя внешность реальных женщин во всем их естественном многообразии: старость и юность, пышные формы и худобу, высокий рост и маленький, морщины и гладкую кожу. Женщины всего мира стали дружно фотографировать тела, которые не соответствовали мифу о красоте, распространять эти изображения и эмоционально поддерживать естественность во внешности. Последние десять лет Dove продолжает выявлять «горячие точки» культуры (например, использование модными журналами «отфотошопленных» фотографий), стараясь оставаться в центре этой гендерной дискуссии.

Old Spice выбрала в качестве целевой крауд-культуры хипстеров. Война идей между культурой «парней» и «боди-позитивным» феминизмом обошла стороной еще одну культурную нишу на рынке косметики. В 2000-х годах в городских субкультурах возникло движение хипстеров — молодых продвинутых космополитов, обеспеченных и образованных. Идеалы богемной контркультуры 1940—1950-х они приняли с удовольствием, но и с самоиронией. Их одежда, в которой они иронично косили под «гопников» (поролоновые бейсболки, уродливые свитера Армии спасения), и растительность на лице (нафабренные, подкрученные кверху усы, лохматые бороды) стали приметой времени. Бруклин нарядился в «фермерские» клетчатые рубашки. Эти настроения, подогретые крауд-культурой, быстро распространились по стране.

Old Spice решила «выехать» на хипстерах. Она создала пародию на Axe и стереотипы мужественности. Old Spice рекламировал бывший футболист Исайя Мустафа — широкоплечий, по пояс голый: «ваш мужчина мог бы пахнуть так же». Клипы попали в точку. В них фигурировал неве-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

роятно сексапильный парень, и ирония была в том, что он вышучивал представления о мужской привлекательности. Вы тоже можете быть таким парнем, если будете завлекать свою женщину восхитительными приключениями, золотом, бриллиантами и сексуальными позами, активно поливаясь при этом Old Spice.

Эти три бренда взорвали социальные сети, поскольку применили культурный брендинг — стратегию, которая добивается эффекта совсем не так, как обычная модель брендированного контента. Каждый бренд спровоцировал широкое обсуждение в соцсетях — крауд-культуре с определенной системой взглядов — той или иной темы, связанной с полом и сексуальностью. Каждый действовал как пропагандист — нес эти взгляды в массы. Такие возможности можно обнаружить, только глядя сквозь призму культурного брендинга, а чтобы обзавестись такой призмой, надо производить исследования и выявлять взгляды, соответствующие товарной категории и распространяющиеся в крауд-культуре. Компаниям, которые обходятся традиционными моделями сегментирования и анализом тенденций, замечать такие возможности будет трудно.

За десять лет компании так и не придумали модель брендинга, которая гарантировала бы успех в хаотичном мире соцсетей. Такое впечатление, что там бал заправляют крупные платформы — все эти фейсбуки, ютьюбы и инстаграмы, — а подавляющее большинство компаний, хоть и тратят миллиарды на рекламу, остаются статистами, культурными нулями. Компаниям надо понять, что главное — не платформы; настоящая цифровая власть принадлежит крауд-культурам. Они дают брендам больше шансов, чем когда-либо. Бренд Old Spice добился успеха не потому, что у него была «фейсбучная» стратегия, а потому что у него была стратегия, которая подхватила ироничную эстетику хипстеров. Chipotle добилась успеха не потому, что у нее была стратегия на YouTube, а потому что ее продукты и информация нашли отклик у представителей движения за «допромышленные» продукты питания. Компании могут снова выиграть битву за культурную адекватность с помощью культурного брендинга, который позволит им направить в нужное русло мощь интернет-толпы.

Дуглас Холт (Douglas Holt) — основатель и президент Cultural Strategy Group; преподавал в Гарвардской школе бизнеса и Оксфордском университете; автор книги «How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding».

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Эмоции клиентов как наука

Новое направление исследований способствует более быстрому росту и большей прибыльности.

Скотт Мэгидс, Алан Зорфас, Даниель Лемон

Если компании удается задеть потребителей за живое, результат бывает особенно ощутимым. Вот лишь несколько примеров.

Крупный банк выпустил кредитную карту специально для молодых людей, родившихся в конце XX века, и, рекламируя ее, бил на их чувства — и эти клиенты стали на 70% чаще пользоваться картами, а количество открываемых счетов увеличилось в этом сегменте на 40%. Точно так же ведущий производитель бытовой химии, который стремительно терял долю рынка, выпустил новую продукцию и в рекламе обыграл эмоциональную привязанность потребителей к своим брендам. Через год его рост уже выражался в двузначных цифрах. Известная в стране розничная сеть, торгующая модной одеждой, сделала ставку на потребительские сегменты, которые уже привязались к ней эмоционально, — и те же самые люди стали покупать почти в три раза больше.

Поскольку формировать у людей добрые чувства к компании можно самыми разными способами, то к этому нужно относиться как к науке — и стратегии. Но большинство смутно представляет себе, как установить эмоциональную связь с потребителями — какая уж тут наука! Оно, это большинство, плохо понимает, что действительно приносит плоды.

Изучив сотни брендов, мы пришли к выводу, что чувства, от которых зависит, купит человек то, что ему предлагают, или нет, можно измерять и направлять. Эти чувства мы называем «факторами эмоциональной мотивации». Измеряя их, компании могут рассчитать доход от каждого привлеченного покупателя точнее, чем на основании любых других показателей, в том числе узнаваемости бренда и удовлетворенности потребителей, и именно эти факторы могут оказаться новым мощным источником роста и прибыльности.

Вообще, любая компания в состоянии выявить эмоциональную подоплеку действий потребителей и в ходе экспериментов так или иначе воздействовать на чувства людей, а потом уже работать, отталкиваясь от полученных результатов. Но можно пойти и другим путем: вложить деньги в подробное исследование и анализ больших данных или нанять компетентных консультантов. Компании из разных секторов — финансов, розничной торговли, здравоохранения, технологий — завлекают к себе самых ценных клиентов и стараются не отпустить их от себя, хорошо понимая, на какие эмоциональные крючки те клюнут. Самые дальновидные фирмы воспринимают эмоциональный фактор как составляющую общей стратегии, охватывающей все звенья цепочки

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Идея коротко

Компании знают, что потребителями управляют эмоции, но обычно не понимают, как воздействовать на эти чувства и добиться желаемого. Они обычно полагаются на свои догадки, а не на научные методы.

Авторы составили словарь факторов эмоциональной мотивации и, применив аналитические методы обработки больших данных, просчитали, как они коррелируют с выгодной для компаний активностью потребителей.

Выявляя самые сильные факторы эмоциональной мотивации конкретного сегмента потребителей, компании могут планировать маркетинговые и иные стратегии так, чтобы максимально учитывать эти факторы. Таким образом они получают новый источник конкурентного преимущества и роста.

создания стоимости, от разработки продукции и маркетинга до продаж и техобслуживания.

Далее мы расскажем о нашем исследовании и работе с компаниями. Мы, насколько нам известно, первыми выявили прямую и прочную связь между факторами эмоциональной мотивации, воздействием компаний на эти факторы, потребительским поведением и финансовыми результатами.

Факторы эмоциональной мотивации

К неизменной нашей досаде, компании, с которыми мы работали, хотя и понимали, как важны эмоции потребителя, не умели правильно их определить, направить в нужную сторону или благодаря им получить желаемые результаты. Досада наша и заставила нас взяться за исследование. Довольно быстро мы поняли, что общепринятого словаря эмоций вообще не существует. И восемь лет назад мы начали формировать его сами, сотрудничая со специалистами и вникая в антропологические и социологические исследования. В итоге мы составили список из более чем 300 факторов эмоциональной мотивации. Мы считаем, что потребитель эмоционально привязан к бренду, если бренд отвечает его личным интересам и помогает ему воплощать свои сокровенные, зачастую неосознанные желания. К важным эмоциональным факторам мы причисляем, в числе прочих, желание «быть непохожим на остальных», «быть уверенным в будущем» и «ощущать собственное благополучие» (см. врезку «Мощные факторы мотивации»).

Выявлять и оценивать чувства непросто, потому что сами люди не всегда осознают их. Более того, как правило, их чувства не совпадают с тем, как они объясняют, почему выбрали тот или иной бренд или какие эмоции у них вызывают эти бренды. Эмоциональное отношение к товарам меняется, о чем мы еще поговорим; тут многое зависит от отрасли, бренда, от того, насколько клиент готов к покупке.

Почему важна эмоциональная связь

Люди могут любить бренды или доверять им, но самим брендам редко удается играть на чувствах людей: вызывать эмоции, которые заставят их тратить свои деньги с желательным для компании размахом. Некоторым брендам по самой их природе эмоционально привязывать людей к себе проще простого, и им совсем не обязательно обладать харизмой Disney или Apple. На этой стезе преуспеть может даже производитель чистящих средств или консервов.

Если коротко, то дело обстоит примерно так: обрабатывая детализированные данные о клиентах с помощью аналитики больших данных, мы прежде всего выявляем факторы эмоциональной мотивации самых прибыльных покупателей продукции конкретной категории. Скажем, покупателям дорогих автомобилей хотелось бы чувствовать свою «принадлежность к определенному кругу» и ощущать себя «свободными людьми». Затем с помощью статистического моделирования мы анализируем данные множества потребителей и брендов и сопоставляем то, что мы узнали о факторах эмоциональной мотивации, с историей покупок людей и выявляем пики их потребительской активности, вызванной конкретными эмоциями. Это позволяет понять, что лучше подстегивает продажи в определенной товарной категории. После этого мы подсчитываем нынешнюю и потенциальную ценность эмоциональной мотивации для бренда и формулируем стратегию ее стимулирования (см. врезку «Приступаем»).

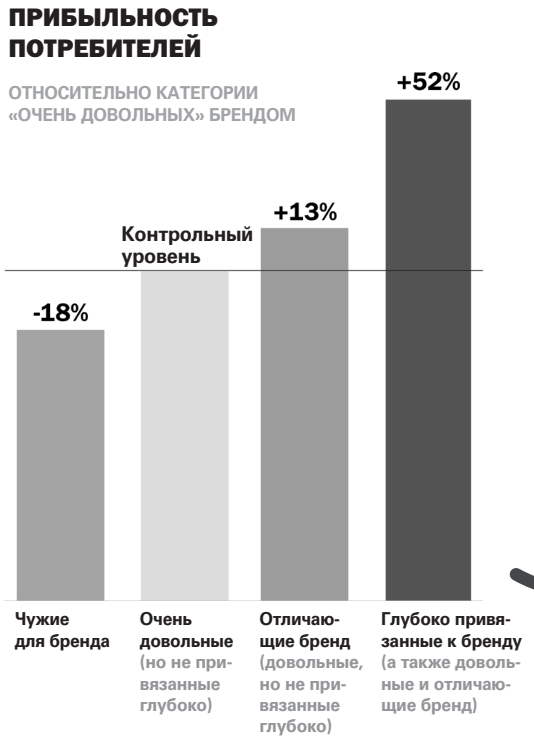
Заодно эта модель позволяет нам увидеть, как выгода от выстраивания эмоциональных связей соотносится с такими стандартными показателями оценки клиентов, как удовлетворенность брендом и понимание его уникальности. И если не ограничиваться традиционными показателями, то потенциальная ценность эмоциональных факторов становится очевидной. Мы считаем, что прибыль-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Ценность эмоций

По мере того, как углубляются отношения потребителя с брендом, человек все теснее привязывается к нему эмоционально. Хотя прибыльность клиента растет на каждом этапе его «пути к эмоционально окрашенным отношениям», особенно заметно она повышается на заключительном этапе. В выборке из девяти товарных категорий прибыльность глубоко привязанных к бренду потребителей в среднем на 52% выше прибыльности «очень довольных» брендом.



Повышение прибыльности «глубоко привязанных к бренду» потребителей — сравнительно с «очень довольными» — различается в зависимости от категории. Вот показатели прибыльности для девяти попавших в выборку категорий.

Бытовые чистящие средства +103%	+35% Приложения для планшетных ПК +82%	Кредитные карты +68%
Покупки в интернет-магазине +52%	Пребывание в гостиницах +41%	Дисконтные магазины +37%
Программы банковского обслуживания физических лиц	Посещение ресторанов фаст-фуда +27%	Игра в казино +23%

ность клиентов растет на каждом этапе «пути к эмоционально окрашенным отношениям», когда 1) чужой для бренда человек 2) очень доволен брендом, затем начинает 3) отличать его от других и, наконец, 4) глубоко привязывается к бренду.

Хотя потребитель, проходя все эти этапы, все больше проникается симпатией к бренду, именно на четвертом его прибыльность резко идет вверх. Тесно привязанные к бренду клиенты в среднем обеспечивают компании на 52% больше прибыли, чем просто очень довольные, и отличаются от остальных по целому ряду показателей, в частности по регулярности и частоте покупок (см. врезку «Ценность эмоций»).

Эти четыре этапа «пути к эмоционально окрашенным отношениям» исключительно важны: компании понимают, с одной стороны, во что им вкладывать средства, с другой — что, как правило, делают они это неправильно. Многие, чтобы увеличить свои доходы и долю рынка, всячески стараются ублажить недовольных потребителей, лишь бы те перешли в категорию довольных. Но, судя по результатам нашего анализа, гораздо выгоднее (доходы могу вырасти в три раза), когда очень довольный клиент тесно привязывается к бренду, чем когда «очень довольным» становится чужой для бренда человек. Самую же высокую прибыль компания получает, когда делает ставку на клиентов, уже не представляющих свою жизнь без бренда: их прибыльность максимизируется, и у бренда появляется еще больше таких постоянных потребителей.

Фирмам, которые хотят установить эмоциональную связь со своими клиентами, будут особенно интересны четыре вывода, сделанные нами по ходу нашего исследования.

Факторы эмоциональной мотивации зависят от товарной категории и бренда. Среди более 300 выявленных нами факторов 25 особенно явно воздействуют на прибыльность потребителей во всех проанализированных нами товарных категориях. Кроме того, от 5 до 15 важны для любой категории. Например, ощущение, что в магазине товаров для дома «раскрепощается творческая фантазия», побуждает людей чаще что-нибудь там покупать. Желанием «встряхнуться и восстановить силы» объясняется лояльность к ресторанам быстрого питания. У каждой категории могут быть свои факторы эмоциональной мотивации — все зависит от желаний наиболее ценных для бренда потребителей. Поскольку бренды поразному учитывают эмоциональные факторы, то и во всем, что касается укрепления эмоциональных связей, каждый действует по своему разумению, не обязательно с оглядкой на традиционные показатели восприятия бренда (см. врезку «Вни-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

мание: расхождение!»).

Факторы эмоциональной мотивации разные в разных потребительских сегментах. Вспомним кредитную карту для людей, родившихся в конце XX века. Наш анализ показал, что в банковской сфере главные факторы мотивации этой возрастной группы — желание «заботиться об окружающей среде» и «быть самим собой» (обычные для отрасли факторы — желание «чувствовать свою защищенность» и «преуспеть в жизни» — характерны, скорее, для людей более старших). Банк придумал рекламные послания и особые условия, которые отвечали бы этим чувствам, и карточка стала самой популярной из его новых кредитных карт.

Факторы эмоциональной мотивации зависят от того, на какой стадии отношений с брендом находится потребитель. В категории банковского обслуживания надо привлекать и удерживать новых клиентов, помня об их желании «чувствовать свою защищенность». Потом, когда клиент «созрел» для перекрестных продаж, на первый план выходит желание «преуспеть в жизни». Наибольшую отдачу компания получит, если ее стратегия выстраивания эмоциональной связи будет направлена на решение конкретных задач: привлечение и удерживание клиентов, перекрестные продажи и т. д.

Стимулировать рост за счет чувств потребителей можно, не только грамотно позиционируя бренд и с помощью рекламы, но и улучшая все виды взаимодействия клиентов с компанией. Например, большое влияние на отношение к бренду могут оказывать социальные сети. Компания, выпускающая специи, выяснила, что из покупателей — завсегдатаев соцсетей, особенно Facebook, Twitter и Pinterest, большая их часть, 61%, эмоционально привязана к ее бренду (среди всех остальных — 21%). Она с удвоенной энергией занялась работой в сетях, создала там свои сообщества, стала направлять потребителей на свой сайт за рецептами и промоакциями, и рост ее ускорился в считанные месяцы.

Играть на эмоциях

Посмотрим, как окупилась стратегия эмоциональной связи крупной розничной сети, торгующей одеждой. Компанию преследовали те же проблемы, что и всех остальных в отрасли. Несмотря на известный бренд и сильные рыночные позиции, показатель повторных покупок, сделанных одним и тем же клиентом в одном и том же магазине, не рос, а скидки, которые задумывались ради увеличения продаж, съедали часть прибыли. И компания взяла курс на сокращение издержек, повышение эффективности логистики и модернизацию ассортимента. Отчасти это помогло, но лишь отчасти. Последние два года мы вместе с ней разрабатывали стратегию выявления и понимания самых сильно привязанных к бренду потребителей и оценки их прибыльности. В результате открылось огромное поле неосвоенных возможностей. Кроме того, стало ясно, как лучше распределять инвестиции по всей компании.

1. Эмоционально привязанные к бренду целевые потребители. Нас интересовали ответы на два вопроса: какую прибыль приносят такие клиенты и может ли компания увеличивать их ряды? С помощью статистических методов мы оценили силу эмоциональной связи потребителей с сетью и с ее конкурентами. Сначала мы изучили, насколько применимы к покупателям одежды основные факторы мотивации и на основании каких можно надежнее всего прогнозировать стоимость будущих покупок клиентов. Затем мы смоделировали финансовую ценность формирования привязанности на каждом этапе «пути к эмоционально окрашенным отношениям».

Наш анализ показал, что лишь 22% всех клиентов относились к категории глубоко привязанных к бренду, они приносили 37% выручки и в среднем ежегодно тратили в магазинах сети в два раза больше ($400), чем «очень довольные». Значит, укрепление эмоциональной связи было бы верной стратегией роста, если бы ритейлеру удалось увести «глубоко привязанных» от конкурентов, а «довольных» превратить в «очень довольных» или же сделать и то, и другое.

Дальнейшая сегментация выявила группу самых выгодных клиентов — «модников». В их манере одеваться проявляется глубокая потребность в самовыражении, в восхищении и признании окружающих. «Модники», безусловно, эмоциональнее всего относятся к бренду: половина из них уже глубоко привязана к нему. Если сравнить, как покупки сегментов с разной степенью эмоциональной привязанности соотносятся с величиной этих сегментов, то мы увидим, как резко они отличаются друг от друга по прибыльности. У «модников» этот показатель равен 1,9, что почти

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

в два раза выше среднего рыночного показателя и в девять — показателя группы покупателей, редко заглядывающих в магазины сети (их мы назвали «привередливыми», их показатель — лишь 0,2). А поскольку структура расходов розничной торговли довольно стабильна, завоевание симпатий «модников» сулит резкое увеличение доходов и прибыли.

Когда мы составили подробную характеристику группы «модников», ее выгодность для ритейлера стала еще очевиднее. И мы поняли, как воздействовать на них. Эти потребители: • в будущем сулят компании самые большие доходы, поскольку на одежду они тратят в среднем $468, тогда как представители других групп — $235; • чаще покупают и охотнее пропагандируют бренд — в 1,4 раза охотнее других советуют магазины сети друзьям и родственникам; 46% «модников» не реже раза в месяц покупают одежду основных типов — среди остальных покупателей таких 21%; • меньше смотрят на цены; в 2,3 раза чаще других выбирают в опроснике ответ: «Готов платить больше за лучшие модные товары»; в 1,7 раза реже делают покупки, ориентируясь только на цену, и в 1,3 раза реже покупают то, что дешевле; • это преимущественно молодые женщины, жительницы городов; с этнической точки зрения эта группа разнообразнее других; • чаще представителей других групп пользуются интернетом, в 2,3 раза чаще ищут бренды по интернету, в 2,9 раза чаще покупают модную одежду, пользуясь мобильными устройствами, и в 3,7 раза чаще читают информацию, размещаемую ритейлером в соцсетях.

Учитывая эти и другие выводы, компания составила план работы с самыми прибыльными клиентами. Разделив по сегментам свою клиентскую базу, а это более 25 млн человек, компания выявила финансовую ценность и привычки своих «модников» и убедилась, что, по сравнению с остальными группами, они тратили больше всего денег в ее магазинах, обещали ей самые высокие доходы в будущем, самый низкий отток и независимость от цен. По оценкам компании, переход «довольных» «модников» в разряд «глубоко привязанных к бренду» вызвал бы рост годовых продаж с 3% до 5%. А если удалось бы переманить «модников» от конкурентов, доход увеличился бы с 5% до 8%. Поскольку «модники» тратили в пересчете на одного человека больше остальных потребителей и реже «изменяли» сети, анализ показал также возможность увеличения за их счет операционной рентабельности продаж и капиталоотдачи.

2. Количественная оценка основных факторов эмоциональной мотивации. Далее, проанализировав данные десятков тысяч «модников», мы измерили воздействие более 40 факторов на то, как они делают покупки, тратят деньги, остаются постоянными клиентами и советуют магазины сети знакомым. Мы определили самые важные для этой категории факторы — они имели самое прямое отношение к покупкам — и оценили конкурентоспособность ритейлера по каждому из них. Финансовый анализ и моделирование показали: самую высокую рентабельность инвестиций обещают дальнейшие инвестиции в улучшение «потребительского опыта» — в способность ритейлера сделать так, чтобы человек почувствовал свою «принадлежность к определенному кругу», ощутил себя «свободным», испытал «кайф». Эти факторы мотивации уже определяли действия потребителей, уже очень высоко ценивших бренд сети.

3. Оптимизация инвестиций во всех подразделениях. Чтобы получить максимальную отдачу от эмоциональной привязанности потребителей к бренду, важно не ограничиваться отделом маркетинга. Наш ритейлер в поисках факторов эмоциональной мотивации, обещающих самую высокую рентабельность инвестиций, изучил каждое подразделение и проанализировал каждый участок, на котором клиент взаимодействует с компанией. Были выявлены четыре направления для инвестиций: магазины, в том числе онлайновые, многоканальные продажи, мерчандайзинг и реклама для целевой аудитории.

Магазины. Чтобы понять, в какие из 700 с лишним магазинов сети чаще всего наведываются «модники», мы оценили каждый по тому, сколько представителей этого сегмента сосредоточено в районе их местоположения. Как мы выяснили, доход магазинов с самым высоким этим показателем — на 25% больше остальных. Одни и те же клиенты неоднократно делали в них покупки, за счет чего объем продаж у этих магазинов рос в два раза быстрее, а операционная прибыль была на 30% выше. Они были рентабельнее других благодаря более высокой, на 10%, оборачиваемости запасов и, как мы и ожидали, редкому использованию купонов: «модники» не просто утверждают,

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

что готовы платить больше — они и правда больше платят.

Отталкиваясь от результатов анализа, компания изменила свою стратегию расположения магазинов. Изучив все американские рынки, мы выяснили, где именно больше всего «модников» и какие из 150 с лишним других ритейлеров популярны среди них. Сейчас отдел недвижимости компании с помощью прогнозирующей модели ищет места поближе к «модникам», а заодно и к часто посещаемым ими магазинам конкурентов.

Эта мера уже дает плоды. У новых магазинов в торговых районах, облюбованных «модниками», объем продаж в первый же год на 20% превысил средний показатель, и, как следствие, у них оказалась более высокая рентабельность используемого капитала и они быстрее достигли точки безубыточности. Как показал дальнейший анализ, для «модников» можно открывать сотни новых магазинов. Чтобы высвободить для этого деньги, ритейлер закрывает их в районах, где «модников» мало. Кроме того, проведя анализ эмоциональной связи, в компании поняли, ради чего, кроме самих покупок, «модники» ходят по магазинамы. Поскольку сами клиенты такие нюансы, как правило, не осознают, их и не учитывают при оформлении магазинов. «Модники» говорят, что для них важно, чтобы легко было найти продавца, чтобы в магазинах был бесплатный wi-fi и чтобы сразу ясно было, на что есть скидки. Но анализ показал, что на самом деле не это вдохновляет их на посещение магазинов и покупки.

Исходя из результатов моделирования, в сети предположили, что возможность покупать через интернет и забирать вещи в магазине — главное условие для укрепления эмоциональной связи (это отвечает желанию «модников» «ощущать себя свободными»). Компания опробовала целевую рекламу и именно для «модников» провела в магазине маркетинговые акции по стимулированию продаж — объем продаж заметно вырос. Сейчас она хочет предоставлять такие услуги в каждом магазине сети. Еще ритейлеры предположили, что, если «модники» будут видеть в магазине изображения «таких же людей», как они сами, это укрепит их эмоциональную связь с брендом и подстегнет их покупательскую активность (хотя «модники» и говорят, что этот фактор не имеет значения). В качестве эксперимента компания стала больше присутствовать на сайтах, где размещают фотографии, и призвала клиентов выкладывать селфи в своих любимых одеяниях и стилях. Фотографии с разрешения авторов показывали на больших экранах в магазинах, участвовавших в эксперименте; тут расчет был на желание «модников» «быть своими среди своих». Они предсказуемо отреагировали на этот фактор мотивации.

Сейчас ритейлер разрабатывает и тестирует разные варианты обслуживания в магазине, чтобы задействовать еще примерно десять факторов эмоциональной связи.

Стратегии онлайновых и многоканальных продаж. Улучшить (с точки зрения желаемого эмоционального отклика) можно не только обслуживание в конкретном магазине, но и весь процесс покупки через интернет и по другим каналам. В сети просчитали последствия для эмоциональной связи и трат клиентов, его общения с брендом с помощью более сотни многоканальных опций. Это, в числе прочего, поиск информации и покупки через мобильные приложения, просмотр страничек сети в социальных сетях, навигация по сайту ее интернет-магазина, возврат в магазины купленных в интернете вещей. Каждую опцию оценили по ее потенциальному значению для эмоциональной связи и количеству потраченных клиентом денег. Затем статистические модели выявили самые выгодные варианты и их сочетания на каждом этапе «пути к эмоционально окрашенным отношениям» потребителя с брендом. Это позволило компании усовершенствовать свою стратегию многоканальных продаж и установить очередность инвестиций.

Например, «модники» говорят, что для решения о покупке им нужен компьютер и возможность покупать вещи на удобном сайте. Но на деле простота и привлекательность мобильного сайта и доступность сервисов вроде ApplePay гораздо важнее для эмоциональной связи и объема расходов. Опираясь на такого рода выводы, компания подсчитывает, сколько инвестировать в интернет-торговлю, мобильный маркетинг и социальные сети. В частности, у нее множество идей по поводу того, как усовершенствовать навигацию своих мобильных приложений и сделать их более стильными. В компании уже проверили, насколько каждая опция усиливает у «модников» ощущение «свободы», «принадлежности своему кругу» или «кайфа», с какой частотой приводит к решению о покупке, и определили самую выгодную.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Мерчандайзинг. Налаживать или укреплять эмоциональную связь можно, оптимизируя ассортимент — и широких товарных категорий, и конкретных марок. Сейчас компания изучает покупательские привычки «модников» со всей страны, анализируя информацию, собранную в магазинах сотен розничных сетей и переданную затем независимым исследовательским агентствам. Выделив сегмент «модников» из этой базы данных, компания смоделировала покупательское поведение «модников» применительно к 20 с лишним товарным категориям и 100 маркам и выяснила, в каких из примерно десяти конкурирующих магазинов покупают «модники». Обнаружились пробелы в предпочтительном для них ассортименте, и сейчас компания пытается восполнить их, работая с поставщиками.

Реклама для целевой аудитории. Теперь, когда ритейлер выявил своих «модников», он может составлять для них адресную рекламу, основанную на эмоциональной мотивации. Скажем, когда «модники» еще только присматриваются к компании, в этот момент они «развлекаются» в магазине. В момент же покупки важнее всего помочь им «проявить свое творческое начало».

Понимая это, в сети составили серию рекламы для «модников» — в зависимости от стадии их взаимоотношений с брендом. Процессор правил рассылает электронные письма, предполагающие, что адресат их прочитает, пойдет в магазин, что-нибудь купит или воспользуется какой-нибудь услугой. Показатель отклика на эту кампанию прямого маркетинга выше среднестатистического минимум на 40%, максимум — на 210%.

От выбора СМИ для рекламы тоже многое зависит. Мы изучили, какие СМИ попадают в поле зрения «модников»: это 500 телевизионных шоу, 100 веб-сайтов и социальных сетей, 50 видов мобильных приложений, 80 печатных изданий и 20 радиопрограмм. Вместе со своим рекламным агентством сеть сейчас реализует свои «эмоционально окрашенные» медиапланы. Зная, например, что «модники» активно пользуются Instargam, YouTube и Twitter, ритейлер расширил свои программы на этих платформах, что повысило рентабельность маркетинга.

4. Систематизация, оценка, выводы. Не надо переворачивать бизнес-процессы с ног на голову ради усиления эмоциональной привязанности клиентов к бренду: соответствующие стратегии можно встроить в уже отлаженную работу. Лучший способ сделать это — объявить эмоциональную связь главным показателем эффективности и включить такой пункт в отчеты топ-менеджеров межфункциональной группы.

В компании разработали систему показателей эмоционального восприятия бренда клиентами, и благодаря ей гендиректор и руководители высшего звена видят, как пополняется лагерь эмоционально привязанных к ней клиентов, растет или сокращается их количество у компании и ее главных конкурентов, как эти показатели коррелируют с общей суммой ежегодных расходов потребителей, их оттоком и «стажем». Кроме того, система отражает связь коммерческих результатов и конкретных эмоций, показывает, как, пользуясь какими основными опциями, укрепляющими эмоциональные связи — многоканальными продажами или продажами в магазинах, — «модники» делают покупки. К тому же эти показатели ритейлер учитывает, постоянно тестируя рекламные сообщения, оценивая эффект оформления магазинов, «потребительский опыт» при интернет- и мобильных продажах.

Все эти изменения дают поразительные результаты. В последний год у магазинов, обслуживающих «модников», объем продаж за счет повторных покупок, сделанных одним и тем же клиентом в одном и том же магазине, увеличился на 3,5%, хотя в среднем за последние пять лет этот показатель не превышал 1%. Оборачиваемость запасов выросла больше чем на 25%. Помимо этого, выросла доля рынка и на 20% чаще, по сравнению с предыдущим годом, стало больше клиентов, рекомендовавших бренд друзьям. Это способствовало тому, что показатель текущей стоимости будущих расходов клиента достиг рекордно высоких отметок. И все эти победы стали возможными потому, что на 20% вырос показатель эмоциональной связи клиентов с компанией, в основном из-за перехода «очень довольных» потребителей в категорию «глубоко привязанных к бренду».

Требования к управлению

Чтобы реализовывать стратегию укрепления эмоциональной связи клиентов к компании, надо хорошо понимать клиентов, обладать аналитическими технологиями и, помимо прочего, требовать от управленцев, чтобы они прививали организации новый тип мышления. Важно,

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

чтобы отдел маркетинга не считал эту стратегию «своей» (хотя он может и должен делать ставку на эмоциональную связь и доказывать, что расходы на нее окупаются сторицей). Надо, чтобы маркетологи сотрудничали с другими отделами и объясняли им, что такое эмоциональная связь и как ее обыгрывать. Сейчас в компании, о которой мы рассказали, руководители, управляющие ее основной деятельностью, ее первые лица и члены совета директоров ориентируются именно на эмоциональную связь. Сначала гендиректор определил ее как стратегию, призванную восстановить прибыльный рост. Затем финансовый директор и директор по стратегии «подсчитали выгоду компании» и наладили сотрудничество начальников отделов маркетинга, качества обслуживания и мерчандайзинга с директорами магазинов в том, что касается этой новой общей стратегии.

Компании всегда хотели воздействовать на чувства потребителей. И наконец теперь, с появлением аналитики больших данных, они могут это делать точно и целенаправленно. В эмоциональных связях больше нет тайны — они могут быть источником реального конкурентного преимущества и роста.

Скотт Мэгидс (Scott Magids) — соучредитель и генеральный директор Motista, фирмы, собирающей данные о потребителях. ***Алан Зорфас*** (Alan Zorfas) — директор по информации Motista. ***Даниель Лемон*** (Daniel Leemon) — глава консалтинговой фирмы CEB.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Взять клиента под опеку и довести до покупки

Как привязывать клиента к компании на каждом этапе его пути к покупке.

Дэвид Эдельман, Марк Сингер

Благодаря стремительному развитию цифровых технологий в последнее десятилетие потребители стали столь самостоятельно и виртуозно пользоваться информацией, что теперь сами правят бал: находят то, что им нужно, тогда, когда им нужно, по той цене, которая их устраивает, и заказывают доставку на дом. В ответ розничные сети и поставщики услуг экстренно обзаводятся технологиями сбора и обработки больших данных: это, считают они, поможет им понять потребителей и отвоевать былую власть. Довольно долго компании выжидали, стараясь предугадать дальнейшие шаги потребителей и занять стратегически выгодную позицию на пути потенциального покупателя к покупке — пока он обдумывает ее, принимает решение о ней и в конце концов покупает.

Но сейчас компании с их технологиями, процессами и организационными структурами восстанавливают баланс сил и по-новому работают с потребителями и с брендами. И главное изменение — иной взгляд на вещи: вместо того, чтобы просто следовать за клиентами по пути к покупке, который они прокладывают для самих себя, компании сами решают, каким быть этому пути, и не догоняют потребителя, а ведут его за собой. Все чаще маркетологи, выстраивая этот путь, работают так же, как если бы это был любой продукт. Значит, то, каким будет путь клиента к покупке, теперь во многом определит отношение клиента к бренду — и станет не менее важным фактором его конкурентного преимущества, чем сама продукция.

Компания Sungevity обгоняет конкурентов потому, что умеет направлять клиента к нужному ей решению. Посмотрим, как она это делает. На первый взгляд Sungevity — обычный поставщик солнечных панелей для жилых домов. Но при более близком знакомстве выясняется, что на самом деле Sungevity выстраивает весь путь от продажи батарей клиенту до их установки, координируя работу целой экосистемы компаний, которые производят панели, финансируют, устанавливают и обслуживают их. Продукт Sungevity — гладкий, без зазоров, предназначенный для конкретного человека онлайн-путь к покупке и установке солнечных батарей, который компания прокладывает для него с учетом данных о «солнечном потенциале» его дома. Благодаря Sungevity вся процедура оказывается для клиента настолько необременительной, что многим покупателям, уже познакомившимся с этой фирмой, и в голову не приходит интересоваться ее конкурентами.

Один из авторов этой статьи, Дэвид, первым оценил заботу Sungevity. Все началось с того, что он обнаружил в своей электронной почте письмо, в «теме» которого стояло: «Узнайте, сколько семье Эдельман удастся сэкономить на оплате электро-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

энергии, если она установит солнечные панели». По указанному в письме URL-адресу Дэвид нашел на карте Google Earth изображение своего дома с солнечными панелями на крыше. Следующим кликом он открыл страничку с расчетами вероятной экономии электроэнергии: в Sungevity их сделали, оценив количество потребляемой в его доме энергии, угол крыши, наличие деревьев поблизости и энерговырабатывающий потенциал 23 панелей — именно столько, по мнению компании, выдержала бы крыша.

Еще один клик — и Дэвид из виртуального мира перенесся в реальный — связался с менеджером по продажам, который вместе с ним только со своего компьютера смотрел те же страницы, что и Дэвид. Менеджер со знанием дела ответил на вопросы Дэвида и сразу же отправил ему ссылки на видео, в котором подробно показывался весь процесс установки и излагались экономические плюсы и минусы аренды и покупки солнечных панелей. Через два дня Sungevity прислала Дэвиду по электронной почте номера ближайших домов, оборудованных ее системами, и имена их владельцев, которые согласились дать отзывы. Поговорив с этими людьми, Дэвид вернулся на сайт Sungevity и, сделав один-единственный клик, связался с менеджером, который уже точно знал, насколько «созрел» клиент, и у которого уже был договор об аренде, составленный специально для него. Менеджер выслал договор, дал подробные разъяснения, и Дэвид поставил электронную подпись. Когда он в следующий раз зашел на сайт, целевая страница изменилась: Дэвид мог видеть, как идут дела с получением разрешений и установкой. Теперь Дэвид, став клиентом Sungevity, регулярно получает отчеты о том, сколько его панели генерируют энергии и сколько он экономит денег, а также советы по вопросам энергосбережения, основанные на данных о его доме.

Начиная с первого рекламного письма до установки панелей и последующей постоянной техпомощи, Sungevity автоматизировала взаимодействие Дэвида с компанией и выстроила все общение специально для него, сделав каждый переход от одного этапа к другому настолько легким и удобным, что Дэвиду незачем было искать информацию о других провайдерах. По сути, компания видоизменила классический путь, который человек проходит, принимая решение о покупке. Она сократила количество этапов, упростив этап анализа и сразу сделав Дэвида своим постоянным — и бессрочным — клиентом (см. врезку «Как ускорить решение о покупке»). Стратегия Sungevity оправдывает себя. За 2014 год объем ее продаж удвоился — до $65 млн. Sungevity уже перевыполнила собственный план по росту и стала самой быстрорастущей компанией на рынке солнечной энергетики для жилого сектора.

Перехватить инициативу

Экспертная группа McKinsey по маркетингу и продажам больше шести лет изучала, как потребители принимают решение о покупке — после первого знакомства с товаром/услугой совершают покупку и затем попадают «в плен» к бренду. В более узком смысле речь идет о последовательности шагов, предпринимаемых потребителями, прежде чем достичь некоей цели — например, переоформить услуги оператора кабельного телевидения на новый адрес или даже найти и купить хорошую тушь для ресниц. Многие компании уже ясно представляют себе, как «созревает» потребитель, и выстраивают общение клиента с брендом так, чтобы произвести на человека самое выгодное впечатление. Более продвинутые компании перестроили свою основную деятельность и свои

КАК УСКОРИТЬ РЕШЕНИЕ О ПОКУПКЕ

КЛАССИЧЕСКИЙ ПУТЬ
На классическом пути к покупке потребители долго задерживаются на этапе знакомства и оценки, прежде чем либо пополнить ряды постоянных клиентов, либо начать новый круг знакомства с брендом/продуктом и анализа, который может привести к покупке продукта другого бренда.

НОВЫЙ ПУТЬ
На новом пути этап знакомства сжимается и укорачивается (либо вовсе отменяется) этап оценки: покупатель сразу же становится постоянным и остается в этом качестве.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Идея коротко

ПРОБЛЕМА
Благодаря цифровым технологиям потребители оказались в самом выгодном положении: они легко могут находить продукты в интернете, там же их сравнивать, заказывать и оформлять доставку. Продавцы в основном шли следом за потребителями, стараясь поскорее занять те позиции, на которых потребителям проще всего их найти.

РЕШЕНИЕ
Применяя новые технологии, выстраивая новые процессы и оргструктуры, компании могут вести потребителей за собой по их цифровому пути к покупке, а не плестись за ними. Если потребители получают заманчивое, предназначенное именно для них предложение, то компания наверняка завоюет их симпатии, а значит, пополнит ряды своих постоянных клиентов и получит конкурентное преимущество.

СТРАТЕГИЯ
Чтобы вести клиента по пути к покупке, нужно, во-первых, иметь в арсенале несколько инструментов. Речь идет об автоматизации, индивидуализации, взаимодействии «по ситуации» и инновационности. А во-вторых, важно рассматривать «путь клиента» как единый продукт, который создается и обслуживается сводной группой во главе с менеджером, отвечающим за финансовую отдачу от каждого клиента.

организации, чтобы сопровождать и опекать клиента на всем его пути к покупке. Тем не менее фирмы в основном шли за потребителями: упрощали им этот путь либо выявляли на нем помехи и устраняли их.

Сейчас стратегия меняется: прежде преимущественно пассивная, она становится напористо активной. Компании из разных отраслей — розничной торговли, банковских услуг, путешествий, ЖКХ и др. — сами подводят клиента к решению о покупке, максимально облегчая ему все, что с ней связано, чтобы, попав к ним один раз, человек уже никогда никуда бы от них не ушел. Компании отказались от прямо противоположной стратегии принуждения, которой они следовали еще лет десять назад, стараясь привязать к себе клиентов (вспомним договоры об услугах сотовой связи). Новаторская концепция «пути» удачна потому, что потребитель получает принципиально новый, выгодный ему продукт.

Сдвиг происходит — это подтверждает весь наш опыт, а мы консультировали 50 с лишним компаний по вопросам архитектуры, инфраструктуры и организационной модели «пути клиента», работали в тесном контакте с десятками руководителей интернет-компаний, провели исследование более 200 компаний, посвященное методам цифрового обслуживания. И хотя все еще только начинается, мы убеждены, что умение направлять клиентов к нужному компании решению станет главным источником ее конкурентного преимущества.

Четыре ключевых фактора

Компании, которые умело направляют клиентов к покупке, достигли вершин в четырех отношениях. Эти факторы — автоматизация, индивидуализация, взаимодействие и инновационность; они способствуют тому, что клиент «приклеивается» к компании: проникается к ней доверием и остается с ней. Хотя новые возможности у компаний появились благодаря современным информационным технологиям (см. врезку «Новые технологии»), творческое дизайнерское мышление и новаторские принципы управления значат не меньше.

Автоматизация. Автоматизация — это оцифровка и упрощение тех этапов взаимодействия клиента с компанией, которые прежде требовали его непосредственного участия. Например, раньше, чтобы инкассировать чек, человеку надо было прийти в банк. В эпоху цифровой автоматизации достаточно сфотографировать чек смартфоном и предъявить его с помощью приложения. Точно так же искать, покупать и заказывать доставку, скажем, нового телевизора сейчас можно в интернете, причем в один присест. Поскольку автоматизация позволяет потребителям легко и просто пройти прежде сложный путь, шансов, что потребители «приклеятся» к бренду, становится все больше. Это, казалось бы, ясно и без слов, однако компании лишь недавно начали создавать надежные платформы автоматизации специально для того, чтобы клиенты быстрее проходили путь к покупке. И сразу видно, кто в этом особенно преуспел. Очень хорошая автоматизация — не только дело техники, это отчасти искусство: благодаря невидимой потребителю работе он может, чаще всего — пользуясь приложениями, легко и совсем неутомительно взаимодействовать с компанией.

Вот как, например, производитель беспроводной музыкальной системы Sonos автоматизирует ее настройку. Раньше надо было тянуть по всему дому провода, присоединять колонки к компьютеру и создавать специальные онлайн-аккаунты у провайдеров музыки. Теперь настройка стала проще благодаря

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Новые технологии

Компании все более умело ведут своих клиентов по пути к покупке благодаря новым технологиям. Инструменты маркетинговой атрибуции выявляют самые эффективные каналы рекламы. Другие технологии показывают, когда клиенты, подбирая товар, уходят с одного канала на другой, с одного устройства на другое. И на основе этой информации ПО отправляет им персональные сообщения. Инструменты разработки интерфейса позволяют мобильному приложению изменять свой внешний вид в зависимости от того, на каком этапе пути к покупке находится клиент.

На то, как компании взаимодействуют с клиентами, сильнее всего повлияли три фактора.

Возможность постоянной связи. «Умная» техника создает постоянно работающий канал связи между компанией и клиентом. Через него потоком идут данные о том, как люди пользуются оборудованием, что позволяет компаниям персонализировать и модернизировать его.

Новые средства анализа пути клиента. ClickFox и другие системы собирают информацию о покупательском поведении в онлайновых и офлайновых точках взаимодействия, помогая компаниям планировать и оптимизировать путь к покупке. Платформы вроде Cloudera позволяют компаниям анализировать неструктурированные данные, а программы машинного обучения вроде R — перелопачивать большие объемы данных о клиентах и прогнозировать их действия. Pega и другие приложения делают возможным индивидуализированное общение по разным каналам. Adobe предлагает средства управления более сложными рабочими процессами.

Использование ИПП. Они позволяют приложениям разных компаний обмениваться данными. ИПП появились не вчера, но компании лишь сейчас начинают с их помощью — и с участием нескольких поставщиков — выстраивать целостные «пути клиента». Скажем, ИПП позволяет приложению Delta Air Lines связывать своих клиентов с Uber.

беспроводным колонкам — они подключаются простым нажатием кнопки — и приложению, которое позволяет воспроизводить музыку с любого устройства, регулировать громкость и выбирать, какой внешний источник музыки и в какой комнате подключать к плееру системы, — все с помощью мобильного устройства.

Индивидуализация. Пользуясь своими возможностями по части автоматизации, компании должны извлекать максимум из информации, которая оказалась у них благодаря прежним контактам с клиентами либо находится в доступных источниках, и постоянно настраивать свои предложения на конкретных клиентов с учетом их особенностей. Известные всем примеры — рекомендательная система Amazon и алгоритм повторного заказа (он знает, какие чернила для принтера вам нужны). Но запомнить предпочтения клиента — полдела; индивидуализация помогает наилучшим образом рассчитать его дальнейшие шаги и подготовиться к ним. В тот момент, когда человек впервые контактирует с фирмой, например отвечает на сообщение или запускает приложение, нужно проанализировать его действия и соответственно отреагировать. Приложения таких компаний, как Pega и ClickFox, позволяют отслеживать активность потребителей по многим каналам и на основе информации из самых разных источников — история транзакций или просмотров, контакты с техслужбой, данные о пользовании продуктом — и составлять единую картину того, что делают клиенты и к чему это приводит в итоге. Видя эту картину, компания может в реальном времени анализировать их действия — по сути, выявлять, в какие именно моменты направлять их решения, — а также отправлять персональные сообщения конкретным потребителям или подтверждать их статус, скажем, обновлять данные о самой прибыльной группе. Ритейлер Kenneth Cole перенастраивает свой сайт в соответствии с тем, что делают на нем посетители. Поэтому одни видят больше отзывов о продукте, другие — больше картинок и спецпредложений. Алгоритм компании запоминает, какой контент и какая конфигурация больше подходит каждому клиенту и подстраивает под него сайт.

Создатели приложения Makeup Genius компании L'Oréal пошли дальше: клиентка может виртуально опробовать разный макияж и сразу же получить составленный именно для нее отзыв. Приложение фотографирует лицо, анализирует более 60 параметров и показывает на снимках, как с помощью тех или иных косметических средств и оттенков сделать тот или иной макияж. Можно выбрать понравившийся вариант и сразу же заказать все необходимое для него в интернете либо купить в магазине. Приложение отслеживает, как клиентка пользуется им и что покупает, запоминает ее предпочтения, делает выводы, обрабатывая данные об аналогичных покупках, и корректирует свои сообщения.

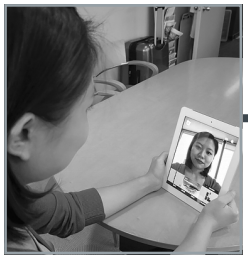
L'Oréal дала потребителям необычную «игрушку». Клюнув на этот крючок, человек естественным образом от стадии знакомства с косметикой фирмы быстро переходит к покупке и на следующем уровне индивидуализации попадает в категорию постоянных клиентов (см. врезку «Приложение L'Oréal: клиенты возвращаются — и покупают»). Пользователей Makeup Genius уже 14 млн, то есть

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

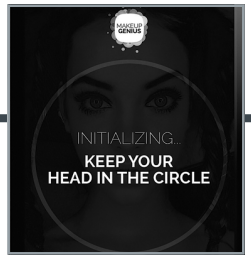
Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Приложение L'Oréal: клиенты возвращаются — и покупают

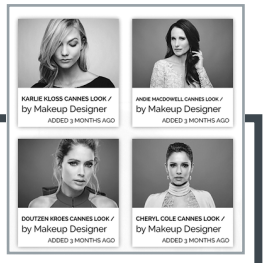
Приложение Makeup Genius, с помощью которого можно виртуально подбирать макияж, с момента своего выпуска в 2014 году было загружено 14 млн раз — и использовалось 250 млн с лишним раз. Компания предложила потребителям возможность экспериментировать, обмениваться впечатлениями и покупать косметические средства легко и беззаботно. Благодаря такому приятному опыту многие потребители стали преданными поклонниками продукции L'Oréal.



1 Подруга Ли присылает ей смс со ссылкой на Makeup Genius, новое приложение L'Oreal. Ли загружает его в планшет, и его экран превращается в зеркало, в котором отражается ее лицо. Ли фотографирует себя.



2 Приложение спрашивает Ли, не хочет ли она попробовать те или иные конкретные средства или полный макияж. Она выбирает второе, и приложение немедленно выдает слайд-шоу моделей с мейкапом.



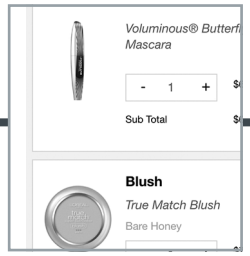
3 Она касается каждой фотографии и видит этот вариант макияжа у себя на лице. Еще одно касание — и приложение показывает соответствующие косметические средства.

4 Когда Ли решает купить их, кнопки предлагают ей варианты розничных сетей. Она выбирает Amazon и делает заказ.

5 Получив заказ, Ли снова открывает приложение и видит, что оно теперь выглядит иначе: там для нее подготовлена инструкция по нанесению макияжа.

6 Через несколько дней приложение сообщает Ли, что есть новый вариант, который может ей понравиться, исходя в своих рекомендациях из предпочтений Ли и аналогичных пользователей.

7 Ли рассматривает свою фотографию с новым макияжем. Приложение сообщает ей, какие дополнительные косметические средства понадобятся. Она нажимает кнопку «купить».



8 Запомнив ее предпочтения и предыдущие покупки, приложение периодически рекомендует ей другие типы макияжа. Ли следует советам и покупает новую косметику.

9 Оценив простоту приложения, Ли становится постоянным покупателем L'Oreal. Она активно пропагандирует бренд, отправляя ссылки на приложение друзьям, которые делятся советами и обмениваются селфи.

приложение стало исключительно важным активом с точки зрения и популяризации бренда, и сбора информации о том, как люди втягиваются в его орбиту.

Взаимодействие «по ситуации». Еще один ключевой фактор — умение, воспользовавшись информацией о том, где, в какой точке пути от знакомства с брендом к покупке, находится клиент физически (входит в отель) или виртуально (читает отзывы о продукте), заставить его сделать следующий шаг, уже предусмотренный компанией. Речь идет, например, о том, что в ответ на действия клиента может измениться страница сайта либо клиент может получить сообщение, соответствующее ситуации, в которой он находится сейчас. Допустим, он подъехал к аэропорту, и приложение для авиакомпании показывает ему на экране его посадочный талон. Или он открывает домашнюю страницу сайта магазина и видит, что происходит с его заказом.

Есть более сложные варианты, которые решительно направляют клиента к цели компании. Например, приложение, разработанное для сети Starwood Hotels, сообщает гостю, в каком номере он будет жить, как только тот входит в гостиницу, регистрирует его, сканируя отпечаток большого пальца на его смартфоне, а потом, когда гость подходит к своему номеру, превращает его телефон в виртуальный ключ и отпирает дверь. В дальнейшем приложение, зная предпочтения гостя, советует ему, где можно поесть и развлечься.

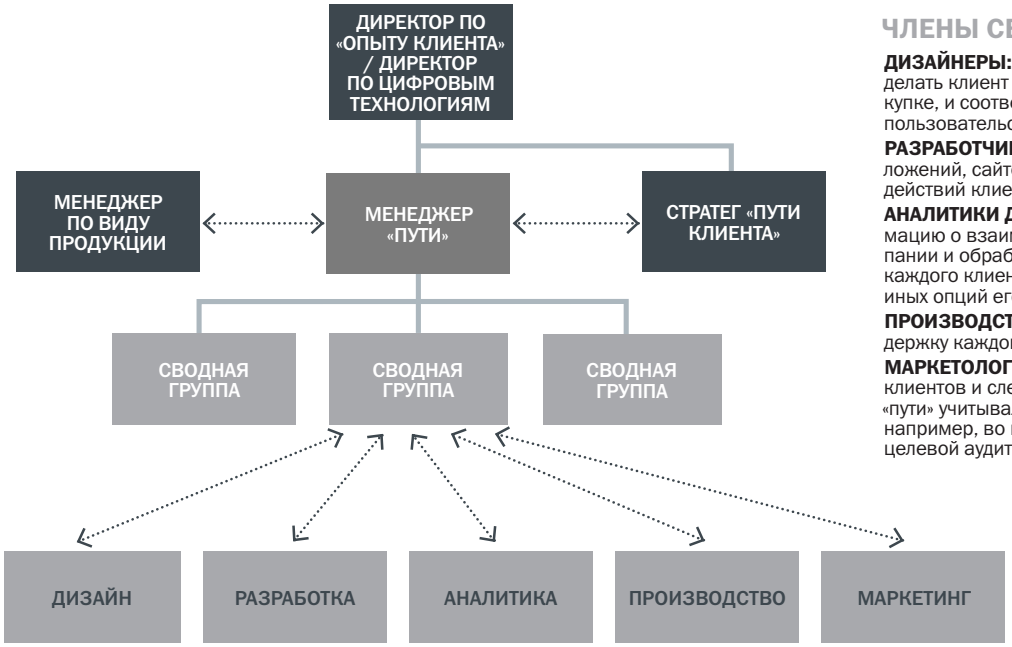
Инновационность. Новые технологии и методы работы, четвертый из рассматриваемых факторов, — результат постоянного экспериментирования и анализа потребностей клиентов, технологий и услуг, цель которого — понять, как еще можно упрочить взаимоотношения с потребителями. По большому счету речь идет о поисках новых решений, выгодных и самой компании, и ее клиентам.

Лучшие программисты разрабатывают ПО для взаимодействия клиента с компанией, которое

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ОТ ЗНАКОМСТВА С КОМПАНИЕЙ ДО ПОКУПКИ



ЧЛЕНЫ СВОДНОЙ ГРУППЫ

ДИЗАЙНЕРЫ: формулируют, что должен делать клиент и испытывать по пути к покупке, и соответственно выстраивают пользовательский интерфейс.

РАЗРАБОТЧИКИ: создают ПО для приложений, сайтов и автоматизированных действий клиента на пути к покупке.

АНАЛИТИКИ ДАННЫХ: собирают информацию о взаимодействии клиента и компании и обрабатывают ее, чтобы понять каждого клиента и оценить эффект тех или иных опций его пути к покупке.

ПРОИЗВОДСТВЕННИКИ: курируют поддержку каждого этапа «пути».

МАРКЕТОЛОГИ: разбираются в нуждах клиентов и следят за тем, чтобы на всем «пути» учитывались стандарты бренда — например, во всем, что касается выбора целевой аудитории и индивидуализации.

Члены сводной группы — сотрудники разных отделов и подчиняются их руководителям.

можно бесконечно совершенствовать. Они постоянно производят маркетинговое A/B тестирование веб-сайтов, выбирая лучшие варианты рекламы и интерфейса. Они создают прототипы новых услуг и анализируют результаты, чтобы не просто сделать для клиента путь к покупке проще и приятнее, но и добавить полезные опции.

Нововведения могут быть простыми, как у Starwood Hotels: гостю, открывшему дверь электронным ключом, приложение напоминает, что можно заказать еду в номер, и предлагает варианты на основе предыдущих заказов. Но инновации могут быть и сложными, когда множество услуг объединяют ради удобства потребителя. Скажем, мобильное приложение авиакомпании Delta стало идеальным помощником в организации авиаперелетов — от покупки билета, посадки, отслеживания багажа до вызова такси после приземления с помощью мобильного приложения Uber. Компания Kraft превратила свое приложение кулинарных рецептов в инструмент контроля за запасами продуктов: оно позволяет составлять список покупок, который отправляется прямо в интернет-службу доставки Peapod. Чаще всего для оказания таких услуг компании кооперируются с несколькими поставщиками. То, что клиента аккуратно передают другой фирме, повышает ценность услуги, и человек сильнее «увязает» в бренде.

Новые возможности — в деле

Вернемся к Sungevity и посмотрим, как она за счет четырех факторов — автоматизации, индивидуализации, взаимодействия «по ситуации» и инновационности — предлагает клиенту целостную услугу, не требующую от него самого никаких усилий.

Sungevity автоматизировала большую часть этапов пути от самого первого контакта с покупателем до установки (это сбор, интеграция клиентских данных, расчет потребления энергии, создание изображений с панелями на крыше для каждого клиента персонально). Ключевой момент здесь — умелое использование интерфейса программирования приложений (ИПП) для извлечения данных других провайдеров, таких как Google Earth и Trulia (услуги в сфере недвижимости), чтобы можно было собрать для покупателя картинку. Анализ данных создал условия для активной индивидуализации — и Дэвид получил рекламное обращение, составленное специально для него (расчет стоимости энергии, сроки и последовательность работ, рентабельность и экономия), причем всю эту информацию можно получить по многим каналам — и по электронной почте, и на сайте Sungevity, и у менеджера по работе с клиентами. Возможности взаимодействия «по ситуации» позволили Sungevity направлять нужный контент по нужному каналу для каждого контакта

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

За что отвечает менеджер «пути»

Обычный менеджер по виду продукции контролирует тщательно отобранные показатели. Менеджеру «пути» надо следить и за обычными, и за специфическими показателями, отражающими эффективность работы.

Верно сформулированные показатели позволяют не только оценить рентабельность инвестиций, вложенных в «путь клиента», но и спрашивать результат с менеджера «пути как продукта».

Он должен уметь отвечать на финансовые вопросы. Сколько денег мы можем вложить в расширение «пути клиента»? Как по-новому выстроить продажи? Какие доходы нам надо получать? Какими могут быть переменные затраты на одного клиента или одно его действие? Кроме того, они должны оценивать, насколько довольны клиенты опекой компании в целом и на каждом этапе «пути».

Поскольку за отдельные этапы могут отвечать разные службы или партнеры, надо следить за их работой и оценивать результат. Другие показатели должны оценивать рентабельность инвестиций в «путь клиента»: можно рассчитать эксплуатационные затраты на его выстраивание, доход и прибыль, которые приносит клиент, эффективность постоянных обновлений.

Одна авиакомпания, с которой мы работаем, оценивает свою эффективность по тому, как после отмены полета она помогает пассажирам перерегистрироваться на другой рейс. Компания собирает большие объемы данных о перерегистрировавшихся пассажирах, в том числе о том, сколько из них загрузили ее мобильное приложение и отправились в новый рейс без помощи сотрудников аэропорта. Кроме того, она определяет долю пассажиров, кто дал номер своего мобильного телефона или адрес электронной почты, и тех, кто просмотрел сообщение о повторной регистрации, а среди них — долю самостоятельно отправившихся в рейс. Кроме того, компания рассчитывает долю пассажиров, которые улетели первым же предложенным им рейсом. Анализируется каждый показатель по группам постоянных клиентов разной прибыльности и по разным уровням цен на авиабилеты, чтобы оптимизировать издержки и доходы каждого пассажира.

с Дэвидом: скажем, используя ИПП, проследить за установкой панели, которую осуществляет подрядчик Sungevity, а затем регулярно обновлять целевую страницу Дэвида, размещая на ней самую свежую информацию.

Sungevity продолжает совершенствовать и расширять свой сервис, в том числе за счет услуг по хранению и рациональному использованию энергии. Еще недавно, предложи она что-нибудь подобное потребителю, это выглядело бы типичным рекламным трюком. Сейчас агитировать можно каждого клиента отдельно, а суть стратегии в том, чтобы не просто продать еще один продукт, а убедить человека сделать следующий шаг к собственному решению. Располагая подробной информацией о закономерностях и объемах потребления энергии в каждом доме, Sungevity может давать персональные советы о потреблении энергии и предложить каждому человеку разработанный специально для него комплекс оборудования и услуг, чтобы он меньше зависел от электросетей и экономил деньги. Для этого фирма скоро будет предлагать клиентам аккумуляторы немецкого производителя Sonnenbatterie для хранения избытка энергии, выработанной солнечными панелями. Кроме того, она разрабатывает для клиентов специальные диаграммы, чтобы можно было следить за тем, как производится и используется энергия. В дальнейшем фирма планирует расширить эти услуги за счет систем «умного» дома и автоматизировать рациональное энергопотребление (регулируя, допустим, освещение и отопление) в соответствии с правилами, которые Sungevity составляет вместе с каждым клиентом. У нее есть и еще один проект: создание сообществ потребителей «зеленой» энергии.

Направлять клиента к покупке: новая должность

Окружать клиента заботой и так «упаковывать» для него свои услуги, чтобы занять на рынке лучшие позиции, сможет компания, которая не только владеет технологиями, но также обладает организационными структурами нового типа и по-новому управляется. Мы работали со многими фирмами цифрового поколения — из тех, что могли похвастаться изначально идеальными условиями для выстраивания надежных и удобных «путей клиента», и традиционным фирмам стоило бы изучить их опыт. Мы пришли к выводу, что компании старого образца добиваются особых успехов, когда делают ставку на самых прибыльных клиентов и продукты и, чтобы направлять клиентов прямиком к покупке, формируют группы из сотрудников разных отделов.

Мы видели много разных организационных моделей «опекания» клиента (должности ответственных лиц тоже назывались по-разному), но структуры были в целом похожи (см. врезку «От знакомства с компанией до покупки»).

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Контролировать общение фирмы с клиентами — одна из обязанностей директора «по опыту», отвечающего за то, чтобы компания производила на потребителя самые хорошие впечатления. Это сравнительно новая должность в высшем эшелоне руководства. Иногда эти функции поручают директору по цифровым технологиям. Обычно руководителю с такими должностными обязанностями подчиняется специалист по стратегии, который предусматривает все шаги клиента к покупке: он знает, как заставить клиента принять нужное компании решение, на какие сегменты ориентироваться и во что вкладывать средства. Он же выбирает приоритетные направления разработок цифровых решений.

Всем, что происходит с клиентом на его пути к покупке, ведает руководитель нового типа: менеджер «пути как продукта». Люди, занимающие эту должность (чаще их называют менеджерами по бизнес-решениям, или по впечатлениям клиентов, или по сегменту), отвечают за экономическую и творческую составляющую «пути клиента», в том числе за финансовые результаты. И их, как и всех остальных менеджеров по виду продукции, оценивают согласно тому, как они выполняют план по широкому кругу показателей, в том числе рентабельности «пути» (см. врезку «За что отвечает менеджер “пути”»).

Ориентируясь на приоритеты своего бизнеса — увеличение доли рынка и доходов, повышение качества обслуживания потребителей, — компании пытаются расширить и оптимизировать «пути клиентов», делают обслуживание все более удобным, привлекают новых партнеров, защищаются от конкурентов и сокращают издержки, особенно за счет оцифровки прежде ручных операций. По сути, их работа состоит в том, чтобы понимать, как клиенты приближаются к решению купить продукт компании, выявлять необычное в их потребительском поведении (скажем, отклонение от маршрута или отказ от сделки на ключевом этапе), видеть, что привлекает — или отталкивает — новых клиентов.

Менеджерам помогают сводные группы специалистов разных отраслей знания: программисты, аналитики, тестировщики, маркетологи, производственники и др. Они нацелены на результат, работают быстро, постоянно тестируют новые идеи и оттачивают лучшие решения. Все вместе они пытаются понять желания и потребности клиентов на каждом этапе их пути к покупке и сделать так, чтобы клиент совершил покупку. Они ищут ответы на несколько вопросов, например: как — с помощью каких функций сайта, какого дизайна и какой рекламы подтолкнуть человека к следующему шагу и когда делать подсказки, чтобы наверняка повлиять на его решение? В поисках ответов группа начинает разработки: тестирует варианты «цифрового пути», анализирует операционные данные и данные о том, как потребители пользуются продуктом, а затем оценивает, как влияет на покупку или непокупку каждая новая опция.

Подобным образом работает компания Nordstorm, производитель одежды и аксессуаров. Чтобы разнообразить для клиентов процесс подбора солнцезащитных очков, сводная группа специалистов обосновалась во флагманском магазине компании и целую неделю проводила эксперименты, совершенствуя новое приложение. Оно должно было облегчать покупателю выбор очков: предлагать модели в соответствии с чертами лица и предпочтениями конкретного человека. Прямо в магазине группа сделала бумажный прототип интерфейса и наблюдала, как покупатели пытались обращаться с ними, словно с настоящими. Специалисты спрашивали посетителей, какие свойства приложения показались им полезными, ненужными или лишними. Учитывая высказанные соображения, программисты создали работающую версию приложения. Пока потребители испытывали ее, специалисты выслушивали их мнение и сразу же вносили коррективы. Через неделю приложение запустили на планшетах продавцов-консультантов: с его помощью они теперь помогают покупателям подобрать очки.

Обычно менеджер «пути» собирает сводную группу там, где она будет работать (как было в Nordstorm), либо в конференц-зале на летучки, в ходе которых группа предлагает новые решения или свойства, а затем разрабатывает, тестирует и масштабирует прототипы. Суть экспериментов может быть разной — от дизайна целевых страниц и живых чатов с менеджерами по продажам до оптимизации внутренних процессов компании и обеспечения плавности перехода покупателя от одного этапа «пути клиента» к другому.

Лучшие менеджеры не только организуют работу так, чтобы постоянно совершенствовались уже отлаженные услуги. Они мыслят шире и внедряют новые решения, которые расширяют «путь», делая его более удобным и «липким». Вот как, например,

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

один наш клиент, международная компания, производящая бытовую электронику, рекламирует новую настольную мультиварку. У нее есть отделения с программным управлением, и их работу можно регулировать посредством приложения. Такая конструкция позволяет готовить сразу несколько блюд, и полезность прибора для потребителя значительно повышается.

Хотя у компании большой опыт по части разработок продукции, когда дело дошло до «умного» оборудования, оказалось, что никто не знает, какие услуги предложить потребителю в придачу. Понимая, что для разработки таких услуг и самого обслуживания понадобится новая оргструктура, компания создала глобальную группу, которая предлагала бы клиентам инновационную продукцию. Ее возглавили директор по развитию нового бизнеса и главный конструктор. По сути, они вдвоем выступали в роли директоров по работе с клиентами предполагаемых новых услуг; они курировали все инициативы фирмы, связанные с «умной» продукцией, и им подчинялись отвечавшие за эти программы менеджеры «пути клиента» (или менеджеры по инновациям).

Менеджеру, который отвечал за продвижение мультиварки, поручили предусмотреть соответствующие услуги (помощь в составлении меню, покупке ингредиентов и приготовлении еды) и придумать, как их предоставлять. Набрав сводную группу дизайнеров, программистов, производственников и маркетологов, он возглавил разработку приложения для мультиварки: оно снабжает клиента рецептами, запоминает его действия, а через некоторое время предлагает ему персональные рекомендации. Сейчас группа разрабатывает приложение для планирования меню на всю неделю. Кроме того, она составляет рецепты и вместе с производителями продуктов питания предлагает купоны на скидки при покупке главных ингредиентов. В дальнейшем группа намеревается взаимодействовать с сообществом покупателей, которые придумывают свои рецепты и обмениваются ими.

Чтобы реализовать свои планы, группа тщательно анализирует данные, которые ей поставляет приложение: какой процент покупателей его загружает, сколько из них зарегистрировано на сайте, как (и часто ли) эти люди посещают его, как изменяется тип приготовляемой пищи в зависимости от региона и в какой момент от приложения отказались те, кто перестал им пользоваться. На основе этой информации группа корректирует навигацию по приложению и подсказки, идеи блюд и способы поощрения пользователей, чтобы держать в тонусе их интерес. Аналитики группы изучают узкие сегменты клиентской базы, уделяя основное внимание потребителям из других стран, чтобы понять, как меняются паттерны пользования приложением. Аналитиков интересует информация о каждом клиенте: какие рецепты он выбирает, часто ли он пользуется мультиваркой и приложением, какие функции приложения предпочитает. Все это позволяет постоянно обновлять и персонализировать «путь клиента».

Чтобы от продажи продуктов перейти к выстраиванию непрерывного «пути клиента», компании пришлось пойти по стезе автоматизации (в данном случае речь идет об управлении мультиваркой через приложение), индивидуализации (подбор рецептов), взаимодействия «по ситуации» (интерфейс приложения меняется, когда от покупки ингредиентов человек переходит к приготовлению еды) и инновационности (новые рецепты, возможность покупать в интернет-магазинах, сообщество).

Совершенствуя эти навыки, компания сделала непрерывный «путь клиента» такой же частью бренда, как и саму мультиварку, — и равноценным источником своих финансовых достижений. Сейчас новая структура, отвечающая за взаимодействие клиента с брендом, разрабатывает «пути клиента» для другого своего домашнего оборудования, в том числе домашней медицинской техники, и соответствующие услуги.

ЕСЛИ ВЫ РАССМАТРИВАЕТЕ «путь клиента» как продукт, вы совершенно иначе формулируете цели инвестиций в этот продукт, распределяете их в порядке очередности, финансируете и измеряете. Постепенно для бизнеса главным станет не то, как инвестиции стимулируют продажи или сокращают издержки, а то, повышают ли они экономические показатели продаж продукта вследствие выстраивания «путей» для определенного сегмента потребителей, — и то, есть ли от них польза с точки зрения привлечения покупателей. Это требует освоения совершенно новых навыков и создания новых структур (в первую очередь, речь идет о компаниях, которые сами не заключают сделки с клиентом, например, о производителях потребительских товаров или фирм из сектора B2B). Надо

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

собирать и анализировать данные о клиентах, взаимодействовать с ними и уделять внимание не только дизайну продукта и рекламы, но и всему опыту общения потребителей с компанией. В наши дни самые сильные бренды своими победами обязаны не только качеству и ценности своей продукции, но и умению виртуозно выстраивать для клиента весь его путь к покупке.

Дэвид Эдельман (David E. Edelman) — руководитель глобальной экспертной группы цифрового маркетинга и продаж McKinsey & Company. **Марк Сингер** (Marc Singer) — директор глобальной экспертной группы привлечения клиентов McKinsey & Company.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Как не платить дань в интернете

Четыре способа найти управу на таких, как Google, Amazon и Kayak.

Бенджами Эдельман

«Цифра» занимает все больше места в нашей жизни, предприятия и потребители все сильнее зависят от нескольких мощных платформ. Платформы появились не сегодня. Авиалинии уже лет тридцать продают билеты через компьютеризированные системы бронирования. Но сейчас чуть ли не каждая розничная сеть ищет информацию о своих покупателях в Google, и уже не найти производителя, продукция которого не продавалась бы на Amazon.

Это хорошо во многих отношениях. Посредники, как правило, делают важное дело. Они помогают покупателям быстрее найти то, что им нужно, помогают задавать стандарты и сравнивать товары — и благодаря им рынки работают надежнее. Хотя, бывает, посредники присваивают себе непропорционально большую долю стоимости, создаваемой компаниями. Рестораны, например, чтобы присутствовать в списках интернет-порталов вроде Foodler или GrubHub, платят им 15% от каждого заказа. В этой отрасли чистая маржа обычно выражается однозначными числами, так что 15% — существенно. Более того, конкуренция не уменьшает этих издержек, поскольку большинство рынков «налипает» на одну-две платформы. В других отраслях прибыль тоже утекает к интернет-монополистам (см. врезку «На чем зарабатывают платформы-посредники»).

В компаниях, как правило, считают, что тут ничего не поделать, а значит, нужно смириться и с посредниками, и с их правилами, и с их поборами. Но это неправильно. Владельцы платформ не то чтобы непобедимы — грамотные продавцы могли бы не платить чрезмерную «дань» или хотя бы отстаивать свои права. Далее я расскажу о четырех стратегиях, которые помогут компаниям ослабить свою зависимость от мощных платформ-посредников.

1. Пользоваться тем, что -платформам нужна информация

Обычно посредники пускают в ход самую примитивную угрозу: не согласен с условиями и оплатой — вылетаешь с сайта. Это действует: для рекламодателей перспектива исчезнуть из Google смерти подобна.

Но не надо верить всем угрозам. Вот, скажем, история запуска поисковика для путешественников Kayak. Дело было в 2004 году. С самого начала Kayak гарантировал пользователям «полноту и объективность поиска», в том числе обещал охватить авиалинии, которых нет в списках основных онлайн-агентств вроде Expedia и Orbitz, — это очень одобрили первые же пользователи Kayak.

Авиакомпании запаниковали. Если Kayak прочно встанет на ноги, им придется либо платить ему большие деньги, чтобы оказаться среди его кли-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Идея коротко

ПРОБЛЕМА
Чуть ли не каждый продавец размещает свою рекламу на Google, и чуть ли не все товары продаются на Amazon. Но компаниям услуги этих платформ обходятся очень дорого.

РЕШЕНИЕ
Ослабить хватку мощных платформ-посредников нужно и можно. Для этого надо следовать нескольким правилам.

Воспользоваться тем, что посредникам нужна полная информация. American Airlines доминировала на таких направлениях, как Нью-Йорк — Лос-Анджелес или Нью-Йорк — Лондон. Чтобы предоставлять пользователям из этих городов достоверную информацию, поисковик для путешественников Kayak должен был включать и рейсы American — то есть American нужна была ему больше, чем он — American, и потому American удалось выторговать себе выгодные условия.

Сообщать о случаях дискриминации. Когда рекламодатели стали покупать себе места в верхних строках результатов поиска на eBay, пользователи стали жаловаться на произвол в классификации товаров и на ненужные рейтинги, что заставило eBay изменить политику, ссылаясь на необходимость «повысить релевантность результатов запросам».

Создать альтернативу. Когда Regal Entertainment создала сервис Fandango, для MovieTickets наступили не лучшие времена.

Взаимодействовать с потребителями напрямую. Люди, которые заказывали еду на дом через такие порталы, как Foodler и GrubHub, обычно уже знали эти рестораны — так почему бы не заказывать прямо у них?

ентов, либо смотреть, как он продает билеты конкурентов. Но в American Airlines нашли у Kayak слабое место. Сервис обещал пользователям исчерпывающий поиск, а American доминировала на многих направлениях, таких как Нью-Йорк — Лос-Анджелес или Нью-Йорк — Лондон. Чтобы предоставлять пользователям из этих городов действительно достоверную информацию, Kayak должен был включать и рейсы American — то есть American нужна была ему больше, чем он — American, и потому American удалось выторговать себе выгодные условия. В частности, Kayak обязался при запросах о рейсах American давать ссылку только на сайт самой American, а не на сайты посредников вроде Expedia и Orbitz (при прямой ссылке издержки American снижаются). Более того, согласно объективным критериям Kayak должен был ставить ссылки на American на видное место. За все это American не дала Kayak ни гроша. Это была большая победа, тем более что почти все остальные авиакомпании платили Kayak за пользователей, которых он к ним направлял, и даже не думали требовать прямых ссылок на свои сайты.

Вот и еще один пример уязвимости платформы, уже из сферы торговли недвижимостью. Сейчас во многих городах на этом рынке нет явных фаворитов: крупные агентства соседствуют с собственниками недвижимости и агентствами средней руки. Казалось бы, немногочисленные мощные интернет-платформы могли бы требовать от риелторов высокой платы за внесение их в свои списки. Но платформам надо указать все представленные на рынке объекты недвижимости. Вряд ли человек, ищущий жилье, пойдет на портал, который не даст ему полной информации. Более того, такие порталы не могут просто скопировать детали списков других источников. Есть открытые данные — местоположение, площадь, есть закрытая информация — сколько хочет получить собственник, как давно объект выставлен на продажу, но, чтобы воспроизвести у себя на сайте его фотографию, нужно разрешение агентства, которое ее продает.

В результате сайты недвижимости поняли, что с агентствами нужно делиться. Скажем, Zillow не только не требует платы за включение объекта недвижимости в листинги, но и на видном месте указывает имя продающего его агентства. И любое агентство, недвижимость которого представлена на интернет-портале, может получать сообщения непосредственно от вероятных покупателей. Zillow могла бы брать сотни долларов за листинг (и нашлись бы агентства, готовые платить), но, поскольку платформе нужна самая полная информация, хозяевами положения оказались агентства.

2. Сообщать о случаях дискриминации

Представьте себе, какой поднялся бы шум, если бы выяснилось, что Amazon удаляет отрицательные отзывы о своем бренде AmazonBasics, а iTunes Store предпочитает тех разработчиков приложений, которые размещают рекламу с помощью Apple, а не ее конкурентов. Это вызвало бы праведный гнев конкурентов и потребителей. Перспектива подобного развития событий удерживает интернет-платформы от того, чтобы слишком уж явно играть в свою пользу.

Но, опасаясь всеобщего недовольства, они тем не менее не перестают задвигать конкурентов, просто делают это менее очевидными способами.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

На чем зарабатывают платформы-посредники

Знаменитый рекламный аукцион Google приносит доход свыше $60 млрд в год, а рекламодателям (они платят только за клик — когда пользователь переходит по рекламной ссылке) такая реклама обходится одинаково дорого. Представьте себе компанию, которая продает базовый веб-хостинг и берет за сайт $50 в год. Чтобы найти нового покупателя с помощью Google, компании надо купить 100 кликов, примерно по $1,8 за каждый, то есть на одного покупателя потратить $180. Значит, пока не обновится потребительская аудитория, компания не будет даже покрывать издержки на рекламу.

Системы бронирования авиабилетов большинству потребителей кажутся бесплатными, поскольку на сайтах авиакомпаний и интернет-турагентств цены, как правило, совпадают. Но авиакомпаниям эти системы бронирования обходятся недешево: примерно $3 за сегмент полета на одного пассажира. В США типичный внутренний рейс «туда и обратно» — это четыре сегмента, или $12, то есть примерно половина издержек авиакомпании на одного пассажира за лизинг или амортизацию самолета. Эти издержки включаются в стоимость билетов.

Интернет-платформы берут плату в десять раз выше комиссионных за использование кредитных карт. Покупаете приложение на iTunes Store — и 30% Apple берет себе. Заказываете такси через сервисы Uber или Lyft — и платформа удерживает 20%. Конечно, продавцам выгодно иметь дело с надежнымми сервисами. Скажем, Uber и Lyft высылают водителей и обеспечивают диспетчерское обслуживание. И, если бы не Apple, мобильных приложений могло бы не быть вовсе. Тем не менее для большинства продавцов плата платформам — самая крупная из единовременных выплат.

В 2009 году Google хотела купить Yelp — сайт для поиска на местном рынке услуг, например ресторанов или парикмахерских, на котором можно просматривать рейтинги и отзывы потребителей и добавлять их самому. Однако сделка не состоялась, потому что компании не договорились о цене. И хотя Yelp много лет был среди сайтов, на которых люди чаще всего искали информацию о ресторанах, Google вскоре стала все реже посылать на него пользователей, тогда как сервис Local, на котором пользователи и Google+ делятся своими впечатлениями о путешествиях по всему миру, вдруг вышел на первое место.

Yelp заподозрила, что Google «химичит» со своим алгоритмом поиска и нечестно продвигает свой сервис. В 2011 году гендиректор Yelp Джереми Стоппелман заявил в Сенате, что Google «независимо… от степени релевантности своего контента всегда дает ссылки на свой сайт в верхних строках результатов поиска». Данные агентства comScore, которое специализируется на аналитике цифрового рынка и маркетинга, подтвердили его слова. В 2010 году пользователи заметили, что Google редко дает ссылки на Yelp. Они стали вдвое чаще набирать «Yelp» в строке поиска Google (если, запрашивая ресторан Rialto, человек не получал ожидаемую ссылку на Yelp, он набирал: «Rialto Yelp»). Причем свои поисковые запросы пользователи изменили только на Google, — но не на Bing и не на Yahoo (эти сайты никак не дискриминировали Yelp), что подтвердило догадки Стоппелмана. Жалоба Yelp, запросы законодателей, перспектива бунта пользователей — все это сыграло роль: Google свернула свои нововведения.

Если вы выдвигаете обвинение в дискриминации, важно привлечь на свою сторону пользователей, а иногда они и сами обращаются с жалобами. С 2008 года на eBay продавцы покупали себе место в верхних строках результатов поиска с помощью программ

Ad Commerce и Featured First. Продавцам нравились эти программы, ведь чем заметнее ты при поиске, тем больше получишь заявок. Но покупатели стали говорить, что сайт устроен слишком сложно, особенно по сравнению с Amazon и другими более простыми сайтами быстрых покупок. Жаловались и на произвол в классификации товаров, и на ненужные рейтинги. Фокус-группы сообщили, что, на их взгляд, на сайте eBay слишком много лишнего. Потерять пользователей было страшнее, чем лишиться доходов от рекламы, и в 2010 году eBay закрыла эти программы, ссылаясь на необходимость «повысить релевантность результатов запросам».

Владельцев платформ, конечно, не радует, что нужно всех продавцов представлять одинаково, ведь создание платформы обходится очень дорого. Знаменитая в 1960-х годах система бронирования билетов SABRE стоила American Airlines почти как десять «боингов-747», и, на взгляд AA, она имела полное право выстраивать свою систему так, как считала нужным.Спор продолжается.

В 2012 году профессор права из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Юджин Волок в своем специальном докладе заявил, что согласно Первой поправке к Конституции США регулирующие органы не имеют права вмешиваться в решения Google о том, на какие сайты давать ссылки. А Роберт Борк, который выдвигался

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

кандидатом в Верховный Суд, тогда же в статье, написанной им вместе с профессором Джорджтаунского университета Грегори Сайдэком, высказал сомнения в том, что, размещая в верхних строчках результатов поиска ссылки на собственные сервисы, Google причиняет кому-нибудь какие-нибудь неудобства (оба «экспертных мнения», как выяснилось, заказала Google).

Обычно дискриминация легко сходит с рук провайдеру, покуда пользователи ее не замечают или она их не касается. Но если провайдер беззастенчиво продвигает свои сервисы, то бурный протест общественности и претензии регулирующих органов — уже не редкость. Компании стоило бы не пожалеть времени и выяснить, может ли «тайная» дискриминация выйти наружу и привлечь внимание общественности.

3. Поддерживать альтернативную платформу

В принципе продавцам было бы выгодно, если бы платформы соперничали друг с другом. Когда их много, продавцам обычно проще получить более выгодные условия. Можно, скажем, уйти от крупной платформы, если ее аппетиты сстали чрезмерными, и начать работать с несколькими мелкими, которые вместе охватывают столько же пользователей.

Кроме того, такие показатели, как масштаб платформы и охват целевой аудитории, на деле оказываются не так стабильны, как хотелось бы, и, правильно выбрав партнеров, практичный продавец сумеет довольно сильно раздуть конкуренцию. Пример тому — история Regal Entertainment, крупнейшей в США сети кинотеатров. В начале 2000-х ее положению угрожала компания MovieTickets: казалось, она вот-вот приберет к своим рукам всю продажу билетов по телефону и через интернет. Тогда Regal, объединившись с United Artists и Hoyts, другими крупными сетями кинотеатров, создала Fandango. Их сотрудничество положило конец экспансии MovieTickets — в конце концов, Fandango даже обогнала ее по объему продаж.

То же самое происходит в гостиничном бизнесе. В 2012 году шесть крупных сетей США создали новый сервис для поиска и бронирования номеров Room Key. Как и онлайн-турфирмы, Room Key стремится предлагать пользователям исчерпывающую информацию, но не берет с отелей комиссионные с каждого бронирования, а направляет потенциальных посетителей прямо на сайты отелей, чтобы они бронировали номера на них. Отели могут купить рекламу и заплатить за верхние строчки в результатах поиска, но комиссионные у Room Key ниже, чем у других агрегаторов, и в Room Key говорят, что на сэкономленные средства отели предоставляют клиентам дополнительные бонусы.

Главный риск создания новой платформы заключается, конечно же, в том, что вы переходите на новую платформу, а пользователи остаются на старой. Основные сети отелей по-прежнему работают с известными сайтами, чтобы не терять связи со своим давними клиентами, и получается, что этим пользователям поисковик Room Key незачем. Видимо, для успешного запуска нового сервиса нужна более глубокая — и рискованная — стратегия.

Опасность потерять покупателей — не единственная серьезная угроза. Продавец, создавая собственную платформу, безусловно, учтет всю имеющуюся у него информацию. Но, чтобы быть полноценной, платформа должна отражать предложения и конкурентов. Когда вы объединяетесь с конкурентами, неизбежно возникают вопросы, связанные с антимонопольным законодательством. Обостряются и все известные проблемы совместной предпринимательской деятельности, если ваши партнеры — они же и ваши конкуренты.

4. Взаимодействовать с потребителями напрямую

Многие потребители делают покупки на сайтах не потому, что так проще, а потому, что продавец не предлагает им возможности покупать у продавца напрямую. При правильных стимулах и определенных инвестициях канал прямого маркетинга вполне сможет заменить провайдера платформы если не всем покупателям, то хотя бы их части, и провайдеру будет труднее закручивать гайки.

Допустим, человек хочет заказать еду на вынос или с доставкой. Сейчас у многих ресторанов есть служба онлайн-заказов — они работают через такие сервисы, как Foodler, GrubHub и Seamless. Если для клиента главное — удобство обслуживания и точность выполнения заказа, то других вариантов у него чаще всего нет. Но эти порталы, как мы видели, берут с ресторанов фиксированную плату — и отстаивают свое право рекламировать клиентам предложения конкурентов.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Поэтому на портале заказов популярный ресторан выдает конкурентам электронные адреса своих посетителей. Более того, освоив какой-нибудь сайт, люди так и продолжают им пользоваться, поэтому ресторанам — и отелям — ничего не остается, как тоже работать с ним, если они хотят сохранить своих клиентов. Все бы ничего, если бы порталы обеспечивали им приток новых клиентов, но обычно через них заказы ресторанам делают их же клиенты, то есть люди, которые уже выбирали «свой» ресторан.

Хотя многие рестораны этого не понимают, но принимать интернет-заказы они могут и без известных порталов. Чтобы разработать необходимые функции — просмотр меню, выбор блюд, оформление платежа, — достаточно даже маленькой ИТ-компании. Некоторые фирмы, разрабатывающие веб-приложения и предоставляющие заказчикам доступ к их ПО через интернет, продают эти отдельные функции, и тогда рестораны могут за гораздо меньшие деньги предлагать своим клиентам возможность делать онлайн-заказы. Скажем, iMenu360 берет всего $20 в месяц — и никаких комиссионных.

Как только клиенты получат прямой доступ к ресторану, часть из них переключится на прямые заказы. Но если ресторан хочет уйти с портала заказов, то на собственном сайте он должен предложить более низкие цены. Порталы стараются этого не допустить — они хотят, чтобы заказы через них стоили так же, как и прямые, но рестораны могут обойти это требование, предлагая тем, кто заказывает непосредственно у них, особые преимущества в виде купонов, бесплатных блюд и др.

Таким же способом компании могут ослабить свою зависимость от контекстной рекламы. Если рекламодатель выходит на потребителя через Google, он обычно платит за рекламу до 10% от дохода — при таких издержках, безусловно, предлагать покупателям более низкие цены трудно. Практичным розничным продавцам нужно, чтобы пользователи заходили на их сайты, минуя дорогостоящую поисковую рекламу. Один из вариантов — сайты скидок, так называемых ребейтов. Предлагая небольшую скидку, скажем, на FatWallet, продавец добивается того, что пользователь начинает процесс покупки на его сайте, а не на Google. Продавцу не надо тратить денег на поисковую рекламу, а скидка, как правило, стимулирует дополнительные потребительские расходы. Конечно, в этом случае продавец меняет одного посредника на другого. Но у FatWallet много конкурентов, поэтому плату, которую он получает от ритейлеров, он почти полностью передает потребителям. А поскольку скидки обычно — часть расходов на поисковую рекламу, этот прием помогает продавцу сократить чистые расходы.

В целом, поисковые платформы «притворяются» бесплатными — этот прием мы с Джулианом Райтом, профессором Национального университета Сингапура, называем ценовой связанностью. Если поставщики платят платформе комиссионные, то пользователи считают ее бесплатной и предпочитают ее другим, даже если льготы минимальны (в конце концов, отказавшись от нее, человек просто лишается этих льгот и ничего не экономит). Но плата, взимаемая платформой, может во много раз превышать все плюсы этой платформы для потребителя, и тогда она оказывается неэффективной и для него, и для поставщика. В то же время чем шире сеть пользователей платформы, тем выше издержки поставщика, которые он в итоге возлагает на покупателей в виде более высоких цен.

Вывод таков: если потребители увидят, что продавцы предлагают им альтернативный способ покупки — более дешевый, чем якобы бесплатные, но на самом деле дорогие платформы, — они предпочтут взаимодействовать напрямую с продавцом или найти менее дорогую платформу.

Мощные интернет-платформы обладают важными преимуществами в отношениях с продавцами: это не только масштаб, но и уровень сложности, ценовая структура и предпочтения пользователей. Поэтому при весьма скромных инвестициях они могут получать такую прибыль, какая и не снилась тем, кто создает материальные запасы, производит продукцию и, собственно, делает всю работу. Но не все потеряно. Многим платформам нужна исчерпывающая информация о рынке, поэтому они заинтересованы даже в мелких продавцах. При этом, предоставляя особые условия привилегированным партнерам и задвигая остальных, платформы рискуют вызвать гнев пользователей и привлечь к себе внимание законодателей. Что же касается продавцов, то, просчитав все как следует, они могут с помощью постоянно дешевеющих информационных технологий заставить покупателей приобретать товары и услуги у них напрямую. Никто не говорит, что

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

это легко. У мощных платформ есть все, чтобы держать продавцов на поводке. Но овчинка стоит выделки.

Бенджами Эдельман (Benjamin Edelman) — профессор и научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса; консультирует многие компании, которые пользуются услугами Google и некоторых других упомянутых в статье платформ или конкурируют с ними.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Как Tesla, Under Armour и Sanos продвигают свои бренды

Расмус Бек Хансен

Понятие сетевого эффекта описывает, как услуги и технологии становятся более ценными по мере роста базы пользователей и клиентов. Этот феномен стал причиной успеха многих интернет-компаний. Однако его действие не ограничивается исключительно рамками ИТ-сектора. На рынке появился целый ряд быстрорастущих фирм, которые при помощи технологий научились управлять «сетевым эффектом бренда», создавая большие интернет-сообщества преданных фанатов своих продуктов. С ростом этих сообществ растет и сила этих брендов.

Гуру рекламы Дэвид Джонс окрестил эту смесь технологий и методов продвижения брендов термином «технобренд» («brandtech»). Яркий пример подобных предприятий — это Tesla. При оценочной стоимости около $30 млрд (для сравнения: GM оценивается в $57 млрд, Ford Motor Co. — в $59 млрд) Tesla стала одним из самых дорогих автомобильных брендов последних лет. И во многом такой успех связан с тем, как компания использует технологии в своих продуктах и, главное, в маркетинге. Например, Tesla избавилась от автосалонов и стала напрямую общаться с покупателями при помощи своего удобного сайта, который содержит все необходимые потенциальному клиенту сведения, такие как характеристики автомобилей и их сравнение с продукцией конкурентов. Благодаря этому покупка машины и выбор различных комплектаций стали простым делом. К тому же компания привлекает людей в свое большое интернет-сообщество, предоставляя на всеобщее обозрение различные информационные материалы, приглашая их делиться своими впечатлениями и устраивая прямые трансляции анонсов новых продуктов и местных мероприятий. Все это, по сути, превращает водителей машин Tesla в рекламных агентов этой фирмы.

Наблюдая за другими примерами стремительного роста компаний из рейтинга Fortune 500, я выделил два основных подхода, которые позволяют «технобрендам» быстро собирать вокруг себя большие сообщества покупателей-энтузиастов.

Инновационный подход к технологиям

«Технобренды» используют технологии для создания эмоционального отношения к своим продуктам, которым покупателям непременно захочется поделиться с другими. Это может быть приложение для фитнеса со встроенным социальным функционалом (как, например, информационная панель компании Under Armour, производящей спортивную одежду) или же необычный и увлекательный пользовательский опыт (обратите внимание, что Tesla при вождении воспринимается как разумный помощник, а не традиционный автомобиль). В обоих случаях программная

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ОТЛИЧИЯ В БРЕНДИНГЕ TESLA И ТРАДИЦИОННЫХ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

TESLA	ТРАДИЦИОННЫЙ АВТОМОБИЛЬ КЛАССА ПРЕМИУМ
Чем больше пользователей ПО фирмы, тем успешнее бренд	Чем дороже и престижнее автомобиль, тем успешнее бренд
Интернет-сайт как социальная платформа	Чисто информационный сайт, который не позволяет пользователям общаться друг с другом
Не проводит крупных рекламных кампаний	Проводит дорогостоящие рекламные кампании в СМИ
Бесплатная поддержка со стороны знаменитостей	Платит знаменитостям за участие в рекламе бренда
Пользователям доступны информационные материалы в социальных сетях	Не привлекает пользователей к общению
Руководитель компании является лицом бренда	Руководитель корпорации находится в тени
Основные офисы продаж расположены возле магазинов крупных розничных сетей	Разветвленная сеть автомобильных салонов

ИСТОЧНИК: РАСМУС БЕК ХАНСЕН

среда, встраиваясь в повседневную жизнь пользователей, служит отличительным признаком продукта.

Другой хороший пример — акустические системы Sonos. Раньше этот бренд зиждился на дизайне, качестве звучания и масштабных рекламных кампаниях. Но компания Sonos не ограничилась этим и создала приложение, которое подключает колонки к различным онлайн-сервисам, таким как Pandora и Spotify, и, используя собственный алгоритм, создает списки рекомендаций на основе музыкальных предпочтений конкретного пользователя. Каждый раз, когда клиент дома слушает музыку, он общается со своей акустической системой Sonos. Пользуясь этим интерфейсом, он может выбирать различные интернет-радиостанции, создавать списки музыкальных композиций и наблюдать за предпочтениями других пользователей. А это значит, что каждый новый покупатель Sonos увеличивает стоимость бренда. В истекшем финансовом году (2013—2014) фирма удвоила свои доходы по сравнению с предыдущим годом и заработала более $1 млрд. В одной только Америке системы Sonos установлены более чем в миллионе домов.

В мире, где смартфоны играют ключевую роль, нет ничего важнее направленной на покупателя программной среды, которая соединяет пользователей и постепенно увеличивает ценность продукта. Компаниям, которые не имеют возможности самостоятельно создавать приложения, следует подумать о покупке уже существующих проектов. В этом году Under Armour потратила более $500 млн на покупку двух приложений для фитнеса со встроенными социальными сетями и благодаря этому увеличила свое онлайн-сообщество до 120 млн пользователей.

Игра на поле вашего покупателя

В то время как традиционные бренды использовали одни и те же рекламные слоганы для всех медиа, технобренды-подрывники начали применять совершенно противоположный подход. Они привлекают клиентов с помощью материалов информационного и развлекательного характера, которые предназначены для распространения и просмотра на всем многообразии цифровых платформ. Они в полной мере научились пользоваться возможностями социальных медиа для организации своих сообществ.

Одним из примеров подобного подхода является Red Bull. Компания увеличила свою попу-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

лярность в YouTube, создав ряд каналов, посвященных демонстрации экстремальных трюков и музыкальных мероприятий. Сейчас у Red Bull более четырех миллионов подписчиков (у Coca-Cola, например, всего пятьсот тысяч). Прямая трансляция бесстрашного прыжка из стратосферы в исполнении Феликса Баумгартнера собрала на канале Red Bull более 8 млн человек. Материалы, предназначенные для публичного просмотра, — основная черта всех загрузок на YouTube.

Еще одним примером подобного подхода является маркетинговая кампания в Facebook, посвященная женской одежде, которую провела компания Under Armour (под лозунгом «Я добьюсь того, чего хочу»). Она стала сенсацией в социальных сетях, «заработав» 5 млрд просмотров и «бесплатных» упоминаний (free earned media) на сумму $35 млн, что является показателем того, сколько людей участвовало в распространении материалов на социальных платформах.

Технобренды вышли за рамки традиционных рекламных кампаний. Отличие заключается в том, что они непрерывно предлагают новые материалы своим пользователям, и этим они больше напоминают СМИ, работающие 24 часа в сутки, чем обычные традиционные бренды. Вместо дорогостоящей рекламы на телевидении они в большей степени полагаются на собственные каналы распространения: как цифровые, так и физические. Например, отказавшись от продаж через автосалоны и разместив собственные фирменные высокотехнологичные салоны рядом с известными розничными магазинами, Tesla теперь имеет возможность напрямую общаться с покупателями и привлекать внимание к своей продукции тех людей, которые, вероятно, и не зашли бы в обычный автосалон.

Подход технобрендов к созданию сообществ вокруг своих продуктов кардинально отличается от традиционных методов, и у них есть чему поучиться. Если известные фирмы хотят нагнать их и достичь такого же мощного энтузиазма и поддержки со стороны сообществ, им следует сосредоточиться на создании похожего сетевого эффекта. И они могут этого добиться, если начнут внедрять в свои продукты инновационные программные средства, а также применять смелые стратегии для привлечения внимания людей к своему бренду, размещая собственные информационные материалы на подходящих каналах.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Большие данные: доверять, но проверять

История компании Capital One, которая в своей работе целиком и полностью полагалась на аналитику.

Питер Хорст, Роберт Дубофф

Второй квартал в полном разгаре. Директор по маркетингу ресторанной сети приезжает в офис, а там его уже ждет гендиректор. В этом бизнесе, как и во многих других, для руководителя компании директор по маркетингу — главный по доходам. Значит, разговор будет о продажах. «Остался лишь месяц, — напоминает гендиректор, — а мы еще не покрыли потери первого квартала, которые понесли из-за погоды. Аналитики данных говорят, что лучше всего у нас идут бургеры и все, что можно заказывать через смартфоны. Может, выпустить купоны?».

Вообще-то у директора по маркетингу были другие планы: он хотел в ближайшие месяцы заняться укреплением бренда — запустить рекламу, в которой не предлагались бы вынужденные скидки, как в первом, самом тяжелом квартале, а шла бы речь о традициях сети и высоком качестве ее еды. Но что делать, если начальник просит?

Эта очень правдоподобная картинка показывает, что́ самое трудное для директора по маркетингу и для чего вообще нужна эта должность: он должен обеспечить и быстрый доход, и долгосрочное продвижение бренда. Большие данные и современная маркетинговая аналитика теперь весьма осложняют эту задачу. Получить инвестиции в брендинг — а они, если и окупятся, то нескоро, — было трудно всегда, но сейчас, когда можно точно просчитать продажи ближайшего времени, это стало вдвое труднее. Кажется, аналитики точно знают, какие рекламные акции понравятся потребителям. Большие данные поставляют множество информации об истории покупок каждого отдельного клиента. Если на маркетинг выделяют деньги и их можно тратить по своему усмотрению, то искушение круглосуточно эксплуатировать кассовый аппарат становится почти непреодолимым.

Мы можем компетентно говорить о значимости аналитики, поскольку один из нас давно возглавляет отдел маркетинга в Capital One, а другой много лет консультирует эту компанию, и не только ее. «Рожденная аналитической» в 1988 году, Capital One, которая выпускает и обслуживает кредитные карты, вложила огромные средства в только появлявшиеся тогда технологии обработки данных. Представляя себе, как компьютерный анализ и постоянное научное тестирование преобразуют отрасль, ее основатели сформулировали стратегию использования информации. Эта стратегия не только обеспечила компании конкурентное преимущество на рынке, но и определила ее корпоративную культуру. Хорошо понимая тонкости поведенческой экономики очень узких сегментов, Capital One выгодно отличалась от конкурентов: минимизируя свои финансовые риски, она смогла предложить кредитные карты гораздо более широкому кругу

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Идея коротко

ПРОТИВОРЕЧИЕ

Маркетологам всегда приходилось примирять две очень разные задачи: рассчитанное на годы вперед продвижение бренда и стимулирование сиюминутных продаж. Если слишком рьяно заниматься второй из них, как это случилось в Capital One, то ваш бренд ничего не будет говорить потребителю.

С ПОЯВЛЕНИЕМ БОЛЬШИХ ДАННЫХ СТАЛО ТОЛЬКО ХУЖЕ

Сейчас обеспечить и быстрый доход, и долгосрочное продвижение бренда труднее, чем когда-либо, из-за больших данных, развития маркетинговой аналитики и предельно адресных рекламных акций, которые можно благодаря им теперь проводить. Велико искушение отказаться от инвестиций в бренд ради гарантированных продаж.

СОВЕТ

Чтобы укрепить свой бренд, ваша реклама должна бить сразу по двум целям. Формулируйте аргументы в пользу долгосрочных инвестиций в брендинг, пользуясь результатами анализа больших данных. Не увлекайтесь акциями, которые не усиливают бренд. И делайте все возможное, чтобы ваши специалисты по брендингу и аналитики данных тесно сотрудничали.

потребителей по более выгодным для них ценам. Тогда предложения рассылались не в электронном виде, а по почте, но и такое взаимодействие с клиентами давало более чем достаточно информации для анализа. Capital One умело пользовалась ею, благодаря чему оставила конкурентов далеко позади.

Именно поэтому недавний поворот маркетинговой стратегии Capital One выглядит весьма неожиданно. Десять лет маркетинговые мероприятия — их планировали на основе цифровой информации, получаемой из все более широкого круга источников, — обеспечивали Capital One рост и, как следствие, — место в списке Fortune 200, и вдруг ее гендиректор Ричард Фербенк решает, что надо больше инвестировать в продвижение бренда.

Последние годы компании обычно шли в противоположном направлении. Вдохновленные примером многих фирм, в том числе Capital One, организации разных стран пришли к выводу, что слишком много тратили на раскрутку своих брендов, хотя дальнейшая судьба этих инвестиций весьма туманна. Поэтому они переключились на аналитику стимулирования продаж. Но Фербенк понимал, что компанию, имя которой ничего не говорит потребителю, знающему только бренды Visa и MasterCard, ничего хорошего впереди не ждет. Он распорядился исследовать, как потребители воспринимают бренд Capital One, и оказалось, что, по мнению большинства, компания отличалась от других только одним: «Они шлют очень много писем».

За несколько последних лет — и корректируя курс Capital One, и заимствуя идеи у лучших маркетологов — мы более или менее поняли, как находить золотую середину. В статье мы рассказываем о методах самых талантливых директоров по маркетингу из тех, с которыми мы знакомы: их компании и разрабатывают предложения для конкретных потребителей, рассчитанные на ближайшее время, и в то же время постоянно укрепляют свои бренды.

Новости маркетинга

История новостного журнала, научившегося себя продавать так, что сам подрубил сук, на котором сидел, стала уже хрестоматийной. В 1988 году тираж Time достигал 4,6 млн. С тех пор население США выросло на 31%, но тираж сократился на 30% (меньше 3,3 млн). В 2014 году Time стал частью Time Warner, компании, которая выросла из его некогда сильного фонда. Журнал больше не мог себя прокормить.

Первый звонок прозвучал, когда появились новостные каналы кабельного телевидения. Они поставляли новости по горячим следам, бумажный же еженедельник не мог с той же скоростью обеспечивать читателей свежей информацией. Маркетологи Time решили усилить позиции журнала телерекламой — и оказали себе медвежью услугу: «Привет, я Джуди, оператор журнала Time. Позвоните прямо сейчас — и вы получите Time почти за половину указанной на обложке цены. И в подарок — карманный радиоприемник. Предложение ограничено, так что звоните прямо сейчас».

Пытаясь восполнить отток читателей, Time крутил откровенно рекламные ролики. Они не имели ничего общего с проводимой тогда же основной кампанией, задача которой была совсем иная, а именно — сформировать заманчивый образ журнала: в ней акцент делался на традициях Time, его уникальности и высоком качестве его журналистики. Издание ненамеренно поставило эксперимент — и результаты не заставили себя ждать. Рекламные ролики попадали в цель и совершен-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

но перечеркнули основную кампанию. Самое грустное в этой истории то, что редакторы честно старались усовершенствовать Time, чтобы журнал шел в ногу за временем. Они понимали, что Time — один из самых сильных брендов в мире, помешавшемся вдруг на новостях. Их коллеги, пытавшиеся компенсировать ущерб от падения продаж, не только не сумели показать читателям все несомненные плюсы бумажного журнала, но, сделав ставку на акцию «звоните прямо сейчас», пусть и не прямо, но выражали сомнение в будущем бренда.

Это далеко не единственная история, напоминающая нам о важности чувства меры. Компания Michelob beer, например, много лет варила первосортное пиво, «для которого и существуют выходные», пока ее игры с ценами, целью которых было подстегнуть продажи, чуть не разорили ее. Укреплять, раскручивать бренд надо ради хорошей прибыли и возможности многие годы подряд выпускать продукцию, соответствующую обещаниям. Но усиление капитала бренда по сути своей противоречит стимулированию продаж, поэтому всякий раз, когда возникает необходимость повысить сиюминутную выручку, компании ради этого жертвуют долгосрочными инвестициями в брендинг.

Помня об этом противоречии, посмотрим, сколь велика сейчас эта необходимость. Большие данные и аналитика сделали маркетинг почти всесильным. В статье New York Times говорилось, что розничная сеть может, воспользовавшись информацией о покупках товаров для беременных, в нужный момент предложить клиенту «все для новорожденных». Судя по происходящему сейчас на рынке индивидуального страхования, компании, вместо того чтобы покрывать риски больших групп, могут, учитывая выявленные особенности клиентов, предлагать им свои услуги по устраивающей их цене. И как потребители мы каждый день убеждаемся в том, что благодаря большим данным и аналитике продавцы соблазняют нас такими словно специально для нас придуманными предложениями, что трудно устоять.

Реклама должна бить по двум целям

Найти идеальное соотношение между брендингом и стимулированием продаж удалось Тони Пейсу, директору по маркетингу Subway, более 40 тысяч ресторанов которой работают по договору франшизы примерно в 100 странах, еженедельно обслуживая 40 млн потребителей. Пейс выдал нам секрет компании: Subway не пытается совместить рекламные акции, нацеленные на рост продаж и на упрочение бренда, а старается соблюсти равновесие во всем. Вот что он, в частности, говорит: «К рекламе длинного, 30-сантиметрового сэндвича за $5 мы привлекли некоторых наших знаменитых фанатов-завсегдатаев, например известных спортсменов Роберта Гриффина III и Майкла Фелпса. Это нужно не для продаж, а для создания нужного имиджа». То, что в 2008 году начиналось как четырехнедельная рекламная акция для подстегивания продаж, превратилось в стратегический актив бренда стоимостью $4 млрд и с собственным логотипом.

Subway — идеальный образчик компании, в которой маркетинг легко можно заменить рекламными акциями, основанными на расчетах аналитиков. У нее есть сильные программы лояльности, а многие держатели карт сети подписаны на электронную рассылку, поэтому Subway отслеживает покупки постоянных клиентов и подталкивает их в нужном направлении. Но, как отмечает Пейс, поскольку цель этих акций — максимизировать продажи, конкретному клиенту всегда предлагают то, что он заказывает чаще всего (другие предложения реже приводят к немедленной отдаче). Но для более отдаленного будущего это невыгодно, поскольку, считают в компании, чем шире у клиента «репертуар», тем он лояльнее по отношению к Subway.

Еще опаснее, по словам Пейса, для долгосрочной жизнеспособности компании — увлечение программируемым маркетингом и автоматической закупкой рекламы. «Такой маркетинг приводит к действиям, противоречащим стратегии бренда и разрушительным для него, — считает он. — Я не откажусь от “ручной” рассылки».

Небывалый объем информации, доступный маркетологам, «не повышает точности выдвигаемых гипотез», уверен Пейс. Тем не менее, если отдел маркетинга ставит перед собой верные долгосрочные цели, то большие данные обычно помогают их достигать.

Используйте данные для усиления бренда

Изучив опыт других компаний, умеющих одновременно и укреплять бренд, и стимулировать

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

продажи, мы не могли не отметить достижений Марка Эддикса. К моменту своего выхода на пенсию в 2015 году он отслужил в General Mills 26 лет, став, как писала Advertising Age, «одним из самых долго работавших директоров по маркетингу в пищевой промышленности».

По словам Эддикса, большие данные в равной мере помогали General Mills наращивать продажи ближайшего времени и создавать жизнеспособные бренды. Но так было не всегда: «Сначала данные использовались лишь для увеличения продаж: чтобы правильно выбрать, в какой день недели и в какое время давать рекламу, понять, что кому предлагать, к чему привлекать внимание жителей тех или иных штатов». Вообще, Эддикс больше многих других директоров по маркетингу доверял данным; он считает, что они «проясняют логику потребителя» и потому помогают планировать акции. Он рассказал, какую закономерность выявили его подчиненные, проанализировав данные из интернета: часто потребители, выбиравшие конкретный вид йогурта, искали на кулинарных сайтах определенные рецепты приготовления курицы. «Это может показаться странным, но мы теперь начинаем следовать логике потребителя, не подвергая ее сомнению», — говорит Эддикс.

Такие неожиданные закономерности навели General Mills на идеи, которые помогли ей упрочить симпатии потребителей к бренду и создать более уместный и информативный контент. Хорошо представляя себе благодаря данным покупателей и потребительские сегменты, General Mills не только проводит целевые акции, но также выявляет общие проблемы и неудовлетворенные нужды потребителей определенного типа, например родителей маленьких детей или тех, кто придерживается диеты для снижения уровня холестерина. «При такой детализации люди теряются, — говорит Эддикс. — Им кажется, что от бренда уже ничего не осталось». Но, если маркетологам удается найти правильные слова и сильнее привязать потребителя к бренду, показать ему, как компания решает его конкретную проблему, это, по словам Эддикса, «подстегивает продажи и заодно позволяет более широко позиционировать бренд».

Когда начался ажиотаж вокруг больших данных, Эддикс хотел обеспечить компанию новой технологией. Но когда его подчиненные впервые попытались объяснить достоинства больших данных руководству, они больше всего напирали на предсказуемость дохода от продаж, и именно из-за этого, считает Эддикс, им «не удалось получить финансирование». Руководство «так хочет продвигать бренд и работать ради потребителей, что упор на данные показался ему чем-то совершенно лишним». Сейчас, когда понятно, что данные нужны и для упрочения бренда, инвестиции в это уже не вызывают возражений.

Продвигайте бренд, отталкиваясь от данных

Марк Эддикс работал в компании, которая умела и любила пропагандировать свой бренд, и ему приходилось объяснять, чем полезны для этого данные. Но гораздо чаще сторонники усиления бренда — в меньшинстве: всех остальных в компании интересуют только продажи. Вот почему нас заинтриговала компания, в которой продвигают бренд, опираясь на данные.

Caesars Entertainment — оператор казино, отелей и полей для гольфа — быстро прославилась тем, что решения в ней принимают на основе данных. При Гэри Лавмене в компании сформировалась особая корпоративная культура: ориентация на продажи и в то же время — на анализ измеряемых данных о всех транзакциях (ставках, выигрышах, проигрышах и т. д.). Поэтому Тарик Шаукат, когда он стал директором по маркетингу, был готов к тому, что надо учитывать еще больше факторов и анализировать их еще подробнее. Но, кроме того, он намеревался с помощью учета и аналитики продвигать бренд. «При нынешней точности попадания целевой рекламы на кабельном телевидении мы пользуемся методами прямого маркетинга, — объясняет он. — Это значит, что компания может строго тестировать и сравнивать эффекты рекламы двух видов: нацеленной на продвижение бренда и на стимулирование продаж. А когда в казино появляются клиенты, привлеченные рекламой первого или второго типа, их транзакции показывают, «что именно они делают».

По словам Шауката, Caesars продвигает бренд в каждом своем казино, предоставляя гостям «всеохватное обслуживание», как это там называют. Большие данные, которыми пользуется группа Шауката, — это не только информация о транзакциях гостей, но и их ответы в 500 тысячах ежегодных

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Fidelity осваивает «двусторонний» маркетинг

В одной рекламной кампании, виртуозно использующей главные козыри брендинга и больших данных, то есть смысловое содержание и адресность, фигурирует зеленая стрелка навигатора: этот образ придумал вице-президент Fidelity по корпоративным коммуникациям Джим Сперос. Кампания стартовала в разгар недавнего кризиса, и Fidelity обыграла сомнение держателей сбережений и инвесторов в своем финансовом чутье. Корпорация хотела объяснить им, что может быть для своих клиентов не только оператором паевых инвестфондов, но и грамотным консультантом. Хотя у каждого клиента были свои финансовые обстоятельства и свои задачи, Fidelity смогла направить их по верному пути. Сперос придумал метафору после того, как переехал в Бостон и вынужден был в машине все время пользоваться навигатором. «А почему бы Fidelity не стать таким навигатором?» — подумал он.

Чаще всего маркетинговые и рекламные программы проводятся для того, чтобы либо отшлифовать имидж бренда (так, чтобы потребители запомнили бренд, чтобы у них возникали нужные ассоциации, чтобы они знали о его репутации, и т. д.), или подстегнуть продажи. Зеленая стрелка выдержала испытание временем и способствовала развитию бизнеса, поскольку она связывает одно с другим. В 2009 году Financial Communications Society присвоило Джиму Сперосу звание «Лучший маркетолог финансовой отрасли». В 2011 году кампания с зеленой линией получила в Каннах «Золотого льва» в категории «Media» и сейчас, в 2015 году, все так же активно продвигает свою идею — и Fidelity.

опросов. Вместе эти данные позволяют лучше понять, например, как качество обслуживания отражается на отношении к бренду или какие инвестиции дадут наибольшую отдачу, то есть сделать тактически важные выводы. Кроме того, в Caesars умеют оценивать, как отношение клиентов к бренду коррелирует с будущими доходами, которые они принесут компании, и прогнозировать, как вырастет выручка благодаря инвестициям, нацеленным на повышение рейтинга бренда. Как говорит Шаукат: «Если мы от коэффициента B перейдем к коэффициенту A, то получим прибыль X».

Отрадно видеть, что самые качественные маркетинговые решения появляются тогда, когда ответ на точно сформулированный вопрос ищут, обрабатывая бóльший объем данных. Сейчас телереклама Caesars почти полностью посвящена продвижению бренда; она должна эмоционально захватить потребителя и вызвать у него желание играть (пятисекундное сообщение о рекламной акции в самом конце убивает сразу двух зайцев, как и советует Тони Пейс).

Не можете обосновать — не делайте

Мы уже говорили о готовности Марка Эддикса «следовать логике» анализа данных, который выявляет удивительные связи и подсказывает неожиданные маркетинговые ходы. Если, скажем, новаторским образом подстегнуть продажи пытается продуктовый магазин, то его риски невелики. Другое дело — Capital One. Финансовая жизнь ее клиентов так зависит от компании, что выработанное компьютером решение может выйти боком, если оно не соответствует ценностям или бренду компании.

Некоторые директора по маркетингу, чтобы не следовать слепо предписаниям анализа данных, тестируют каждое такое решение, отвечая на вопрос: «Понятно ли оно мне интуитивно?». Директорам по маркетингу компаний, которые, как и Capital One, работают в регулируемых отраслях, полезно также спрашивать себя: «Могу ли я объяснить его регулятору, представителям сообществ и другим группам интересов?». Если полностью положиться на данные, то, вероятно, что маркетинговое мероприятие обеспечит высокую рентабельность инвестиций, но и невольно «подставит» компанию из-за некорректного определения целевой аудитории, невключения в нее тех или иных сегментов или использования корреляций, которые кому-нибудь покажутся дискриминационными. При модели, согласно которой сначала выдвигается и тестируется гипотеза, риск минимизируется.

Вот почему Шаукат настаивает на том, чтобы маркетологи, которые доверяют интуиции и здравому смыслу, постоянно контролировали автоматизированные решения. Неожиданные корреляции хороши тем, что не дают компании руководствоваться заранее составленным мнением или привычными стереотипами. Но в конечном счете продавец должен подходить к делу трезво. «Если, судя по данным, мы должны сделать то, что

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

противоречит здравому смыслу, мы этого делать не будем, — говорит Шаукат. — И если я не могу объяснить клиенту, почему мы предлагаем ему именно это, а не то, мы не будем даже заикаться об этом». Думается, так отстаивать бренд нужно любой компании.

Бренд-менеджеры и аналитики должны сотрудничать

И в довершение ко всему перед директором по маркетингу, пытающимся уравновесить брендинг и стимулирование продаж, встает еще одна проблема: на эти два направления все чаще берут разных людей. Мы, например, слышали от Расселла Вейнера, бывшего директора по маркетингу, а ныне президента сети пиццерий Domino's, что маркетологам широкого профиля, какие были раньше, не потянуть работу с большими данными. «Большие данные требуют специальных навыков, — сказал он, — и тут нужны люди особого типа, аналитики, которые умеют и знают только это». Если самые творчески одаренные маркетологи не сильны в анализе данных, то и аналитикам обычно не хватает знаний, опыта, творческой жилки и чутья в том, что касается бренда и его имиджа.

Вейнер убежден, что в брендинге важна разработка адресных предложений с использованием больших данных. «Не предлагать вегетарианцу пиццу с салями — это и продажи, и брендинг, — сказал он. — Если вы ничего не перепутали, то получите двойную пользу, а если перепутали — двойной вред». Последнее время его компания пытается приучить покупателей заказывать пиццу в интернете, а не по телефону, чтобы собирать больше данных — и чтобы команда Вейнера приносила эту самую двойную пользу.

Но, по его словам, еще важнее другое: тесные рабочие отношения между умеющими обращаться с данными и фонтанирующими идеями маркетологами и клиентоцентричными аналитиками больших данных. «Это примерно то же самое, как отношения, скажем, Элтона Джона с автором текстов многих его песен [Берни Топином]», — сказал он нам. Но командная работа не всегда бывает гладкой. Могут возникать «проблемы управленческого рода», начаться выяснения, кто будет главным, а кто — на вторых ролях. Вейнер нашел удачный выход из положения, и его опытом могли бы воспользоваться многие. Переходя в Domino's, он привел с собой ведущего исследователя рынка, то есть специалиста, работающего как раз на стыке двух областей знания: обработки данных и изучения потребителя. Благодаря его трактовке результатов анализа данных всем остальным членам группы проще сотрудничать.

Об одной инициативе, спланированной маркетологами вместе с аналитиками, Вейнер сказал: «Это не про большие данные, это про большой маркетинг». В спорте, заметил он, многие клубы буквально помешались на больших данных после книги и фильма «Человек, который изменил все» («Moneyball»), прославлявших умение команды Oakland Athletics пользоваться математическими расчетами. Но не все спортсмены заиграли лучше. Почему? «Цифры, — предположил Вейнер, — хороши лишь постольку-поскольку; важно, как люди ими воспользуются».

Между Сциллой и Харибдой

Еще одно «расслоение» сотрудников подразделений маркетинга связано с их возрастом. Молодежь обычно легко пользуется аналитикой и основанными на данных решениями, а для их давно работающих коллег все это чуждо. По словам Марка Эддикса, большие данные «просто перечеркивают то, что они делают и как они думают». Ссылаясь на свой опыт, он сказал: «Рядовой сотрудник, едва взглянув на данные, может больше сказать о товарной категории, чем топ-менеджер. Когда младший коллега встает на совещании и говорит: "Прошу прощения, но дело совсем не в этом", — старшие пристыженно молчат».

Не так-то просто устоять и не сделать ставку на управляемые данными промоакции. Даже Ричард Фербенк столкнулся с сильным сопротивлением, когда он стал пропагандировать важность брендинга в Capital One. Стратегическому решению компании о крупных инвестициях в бренд предшествовали бурные дебаты.

И все же многое из того, что знает и умеет маркетолог старой закваски, никогда не устареет. Любое маркетинговое мероприятие отчасти достигает двух целей. Маркетинг, ориентированный на повышение продаж, должен вызывать немедленную реакцию потребителя, на брендинг — внушать симпатию к бренду. Но даже предлагаемые компанией купоны кое-что говорят о бренде, и даже реклама, вроде бы и не призывающая потребителя покупать продукцию компании, влияет

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

на его решение о покупке. Можно сказать, что хороший маркетинг — это умение избежать крайностей, счастливо проплыть между Сциллой и Харибдой. Раньше маркетологи чрезмерно увлекались брендингом, игнорируя на свою голову продажи (вспоминается печально знаменитый сайт Pets.com, выручка которого за первый год составила $600 тысяч против $11 млн, потраченных на рекламу). Сейчас многие с той же страстью взялись подстегивать продажи, рискуя пустить ко дну бренд. А ведь лучший путь — золотая середина.

Питер Хорст (Peter Horst) — бывший вице-президент Capital One по продвижению бренда компании, ныне — директор по маркетингу Hershey. ***Роберт Дубофф*** (Robert Duboff) — основатель и генеральный директор HawkPartners, консалтинговой и исследовательской фирмы, которая специализируется на маркетинге.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Стратегия точечных продаж

Юлия Фуколова

Термин Big Data — большие данные — стал популярным несколько лет назад. Все больше компаний используют в своей работе аналитику, основанную на сложных математических моделях.

В феврале 2012 года в The New York Times вышла статья под заголовком «Как компании узнают ваши секреты». Ее автор Чарльз Дахигг буквально разворошил осиное гнездо — он рассказал, как сотрудник отдела статистики сети Target Эндрю Пол разработал систему, которая позволяет предугадывать потребности клиентов. Например, одна школьница получила от Target по почте купоны на товары для новорожденных, и ее отец устроил в магазине грандиозный скандал. Правда, позже выяснилось, что девушка и правда беременна. Пример того, как математическая система оказалась прозорливее родителей, вошел в учебники, и с тех пор использование в бизнесе больших данных только набирает обороты.

Под термином «большие данные» специалисты обычно имеют в виду огромный объем информации (часто неструктурированной), которая поступает очень быстро и не поддается обработке с помощью стандартного программного обеспечения. Для хранения, обработки и анализа таких данных нужна специальная архитектура. Технологии работы с большими данными позволяют тестировать разные гипотезы, выявлять неочевидные связи и скрытые закономерности, которые невозможно обнаружить традиционными способами. Компании используют математические модели для анализа потребительского поведения, персонализации продаж, планирования ассортимента, оптимизации бизнес-процессов и т. д. Скажем, главная страница крупного интернет-магазина меняется в зависимости от температуры воздуха на улице. Компания выяснила, что чем холоднее, тем чаще люди покупают книги, поэтому отслеживает, из какого города зашел пользователь, какая там сейчас погода, и в зависимости от этого предлагает ему больше или меньше книг на первой странице.

Активнее всего используют сложную аналитику телекоммуникационные компании, банки, страховщики и ритейлеры. По словам младшего партнера консалтинговой компании Bain & Company Ростислава Хоменко, ритейлеры, открывающие «магазины у дома», бьются за лучшие места, и этот процесс растянется еще на 2—3 года. Большие данные помогают им минимизировать ошибки при размещении торговых точек. У сети «Пятерочка» в 2014 году насчитывалось 4789 магазинов, в 2016-м их число практически удвоилось — до 8363. Внедрив геоинформационную систему, компания стала открывать по 5—6 точек в

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

день. Для разработки этой системы «Пятерочка» закупила базы данных по домохозяйствам (количество жителей конкретных населенных пунктов, их доходы, проходимость торговых точек), наличию конкурирующих магазинов, собрала информацию по всем объектам недвижимости, которые она когда-либо оценивала, а также учла расходы и доходы собственных магазинов. Программа позволяет определять оптимальную локацию для нового магазина, необходимую площадь торгового зала, потенциальную выручку торговой точки и т. д. Обнаружив помещение, сдающееся в аренду, сотрудник «Пятерочки» «пробивает» его в системе и моментально получает прогноз по товарообороту. В 85% случаев прогнозы сбываются или результаты превосходят ожидания. В прессе представители компании озвучивали, что за два года потратили на систему около 80 млн рублей.

По словам Ростислава Хоменко, использование больших данных может приносить компании доход в размере 0,5—2% ее выручки. Британская сеть Tesco получает выгоду до 100 млн фунтов стерлингов в год, потому что корректирует ассортимент магазинов в зависимости от прогноза погоды и местных новостей, оптимизирует систему скидок на продукты, у которых истекает срок годности и т. д.

По мнению Хоменко и многих других экспертов, Россия по части использования больших данных и сложной аналитики существенно отстает от США и Европы. У нас еще не так остра конкуренция, чтобы сражаться за считанные проценты от выручки. Однако уже через два-три года компании, которые инвестировали в развитие серьезных аналитических инструментов, получат стратегическое преимущество. Для этого им необходимо выполнить несколько условий.

1. У высшего руководства должно быть видение, зачем компании нужны большие данные и какую выгоду можно из них получить. Без этого невозможно строить аналитическую систему.

2. Данные нужно найти, собрать и инвентаризировать. За годы работы бизнес накапливает много информации, но часто данные дублируются в разных источниках, их придется вычищать и при необходимости дополнять. Этот процесс может занять месяцы. Как правило, компании используют внутренние данные, гораздо реже покупают информацию у сторонних поставщиков. Тем не менее, сегодня десятки провайдеров официально продают обезличенные данные в самых разных сферах. Например, в конце прошлого года Сбербанк объявил, что собирается продавать прогнозные и статистические модели, основанные на обобщенной информации о клиентах.

3. Найти профессионалов, которые умеют работать с большими данными, а таких на сегодняшний день очень мало, и все они на вес золота. По словам Ростислава Хоменко, в США подобные специалисты зарабатывают не менее $200 тыс. в год, а в Москве их зарплата может достигать нескольких миллионов рублей в год. Немного дешевле обходятся специалисты из регионов, но все равно это серьезные суммы. Некоторые компании находят специалистов в Азии, где зарплаты ниже, чем в России. Например, сеть «Метро Кэш энд Керри» использует свой общий центр обслуживания в Индии, где с большими данными работают несколько человек.

4. Инвестировать в хранение, обработку и анализ данных. На российском рынке сегодня представлены десятки компаний, в том числе мировых, предлагающих программное обеспечение и платформы для работы с большими данными. В основном, они задействуют технологии распределенных вычислений и различные алгоритмы машинного обучения. Но несмотря на то, что умные программы способны с большой долей вероятности рассчитать, что будет происходить с бизнесом и с клиентами, ни одна из них не ответит на вопрос «почему?». И здесь не обойтись без человеческого участия, опроса клиентов и т. д.

Мы нашли в России несколько примеров, когда крупные компании внедрили сложную аналитику и успешно используют большие данные для персонализации продаж.

Поход в «Метро»

«Моя мечта — чтобы клиент, получив купон на скидку, воскликнул: “Откуда они узнали, что я как раз завтра и собирался это купить?”» — говорит руководитель департамента по развитию бизнеса сети «Метро Кэш энд Керри» Владислав Тихомиров. Реализовать эту мечту в полной мере пока не удалось, однако компания научилась точечно работать с потребностями клиентов и выстраивать персонализированные коммуникации. Причем из всех подразделений «Метро» именно российская сеть оказалась первопроходцем.

На сегодняшний день компания открыла 89 тор-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

говых центров в 50 регионах России, ее основная аудитория — мелкие оптовики, занимающиеся закупками для нужд собственного бизнеса (магазинов, кафе, ресторанов, гостиниц, офисов). Кроме того, представители компаний-клиентов приобретают товары и для личного пользования. Все они предъявляют именные карточки, без которых в сети никого не обслуживают. Только активных пользователей насчитывается несколько миллионов.

Казалось бы, если все клиенты используют карточки и все их транзакции фиксируются, то с точки зрения сбора данных «Метро Кэш энд Керри» находится в более выгодном положении по сравнению с другими российскими ритейлерами. Тем не менее, сеть столкнулась с типичной маркетинговой проблемой — качество и актуальность данных оставляли желать лучшего. «Как это ни парадоксально, еще пять лет назад у нас не было контактов держателей карт. Мы знали почтовый адрес организации, каким бизнесом она занимается, имя и фамилию ее представителя, но лишь у 5% был телефон или электронная почта, и не факт, что правильные», — рассказывает Владислав Тихомиров.

Уточнение данных заняло от полутора до двух лет. Компания перезапустила программу лояльности, и при переходе на новые условия покупатели оставляли контакты. Кроме того, помогли лотереи, розыгрыши призов и специальная акция, когда клиенты оставляли контакты на входе в магазин. Сейчас у «Метро» есть оперативный способ связи с большей частью клиентской базы. Решив одну проблему, компания тут же уперлась в другую — оказалось, что для анализа транзакций по картам, которые производят миллионы клиентов, не хватает производительности серверов. Пришлось закупать новое «железо».

«Метро» регулярно рассылает клиентам бумажные каталоги по почте — по словам Владислава Тихомирова, это дорогой канал, но для формата, в котором работает сеть (у компании не очень высока частота визитов, но самый большой в продуктовом ритейле средний чек), расходы на продвижение окупаются. Чтобы сделать предложения персонализированными и, соответственно, увеличить выручку, компания разработала скидочные купоны. Но как понять, кому из миллионов покупателей стоит их предлагать? У «Метро», как и у каждого ритейлера, есть стратегические сегменты клиентов (всего их шесть), но для персонализации этого недостаточно — нужно строить математические модели.

В качестве персональных предложений компания использует два типа купонов на товары из определенной категории (например, твердые сыры или тихие вина из Франции). Первый тип — это скидки на любимые товары, которые конкретный клиент покупал чаще всего. Второй тип купонов — скидки на категории товаров, которые человек не приобретал, но это делали клиенты, похожие на него. «Похожесть» определял математический алгоритм.

Купоны стали рассылать раз в две недели по электронной почте и СМС, позже раздавали и на кассе. Отдача от первого типа купонов оказалась очень высокой — люди, которые воспользовались персональным предложением, приходили чаще и тратили на 30% больше, чем клиенты, которые такого предложения не получили. Причем покупки были сделаны не только в тех товарных категориях, на которые компания давала скидки. Для чистоты эксперимента купоны также отправили случайно выбранным покупателям, но, по словам Владислава Тихомирова, конверсия в этом случае была меньше, чем в группе с персонализированными рассылками.

Второй тип купонов тоже принес компании рост продаж, однако в данном случае математическая модель требует серьезной доработки. Дело в том, что особенности формата ограничивает «Метро» в использовании данных — значительная часть клиентов приходит за покупками несколько раз в год, а точность предсказательной модели зависит от частоты контакта с клиентом. Кстати, по этой же причине компания предлагает скидки на товарные категории, а не на конкретные товары — не хватает данных для детальных персональных расчетов.

«Метро» собирается и дальше заниматься развитием персонализированных коммуникаций с клиентами. А пока Владислав Тихомиров сформулировал для себя несколько выводов.

1. Результаты маркетингового эксперимента лучше оценивать не сразу, а с течением времени. Дело в том, что покупатели инертны, и стоит учитывать силу их привычек. Например, поначалу отдача от купонных акций в «Метро» была в три-четыре раза ниже, чем сейчас. И если бы компания принимала решение после первых рассы-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

лок, эксперимент по работе с данными наверняка бы уже закрыли.

2. Данные о клиентах нужно расширять и углублять — это повысит качество и релевантность персональных предложений. Сегодня компании покупают данные о поведении потребителей в интернете, соцсетях и т. д. Как правило, взамен нужно передать сторонним организациям обезличенные данные о собственных покупателях, однако их «обратная персонализация» с высоким уровем точности не составляет большого труда. В «Метро» не готовы делиться своими данными, пока не будут уверены в безопасном хранении этой информации.

3. Важно получать развернутую информацию о товарах, которые покупают клиенты. Обычно в чеке фиксируются наименование товара, цена и принадлежность к категории, но сведения о том, что продукт, например, низкокалорийный или используется в веганской кухне, может повысить релевантность маркетинговых коммуникаций. Правда, здесь потребности маркетологов сталкиваются с операционными ограничениями — ввод дополнительных данных в информационную систему компании может повлиять на другие процессы. Так что придется балансировать между желанием обогатить базу данных и соблюдением требований эффективности бизнеса.

4. Важна операционная готовность компании к экспериментам. Скажем, чтобы вводить новые механики акций и скидок, нужно сначала обучить персонал — кассиры должны разобраться, как выглядят эти купоны, как их принимать и т. п. В «Метро» все новые маркетинговые проекты начинают с пилотных запусков.

Возможно, со временем математическая модель, основанная на данных клиентов и истории их транзакций, сможет не только анализировать прошлые покупки и подсказывать, что было нужно конкретному клиенту, но и предугадывать его будущие потребности — что ему понадобится завтра. По мнению Владислава Тихомирова, ни одна российская компания пока этого делать не умеет.

Три в одном

В компании «Вымпелком» шутят, что за несколько дней способны предсказать, когда девушка бросит своего молодого человека. И даже могут предложить ей нового бойфренда, идеально подходящего под ее профайл. Все дело в математической модели, основанной на большом количестве поведенческих данных — как часто человек разговаривает по телефону, какую музыку слушает, какие категории товаров покупает с помощью мобильного и т. д. В каждой шутке, как известно, есть доля штуки, но на конец 3 квартала 2016 года база «Вымпелкома» составляла более 58 млн действующих клиентов, и компания постоянно совершенствует свои навыки работы с большими данными. Несколько месяцев назад «Вымпелком» выделил в отдельную структуру блок по развитию нового и цифрового бизнеса, и сейчас здесь работают более 200 человек. Руководитель подразделения Джордж Хелд каждую неделю докладывает генеральному директору, как продвигается работа.

Один из последних проектов — запуск конвергентного продукта «Все в одном» (мобильная связь, домашний интернет и ТВ), который компания начала продавать с марта 2016 года.

Пакетные предложения для физических лиц (интернет, цифровое телевидение и телефония) позволяют операторам «привязать» абонентов, оптимизировать расходы на их поддержку и снизить отток, что очень важно в условиях насыщения рынка. Однако у подобных продуктов невысокая маржа, продавать их сложно, и если неправильно выделить целевую аудиторию, риски очень велики. Продавая агрессивно, без оглядки на интересы конкретного абонента, компания может больше потерять на подключении, чем заработать на этом клиенте. Соответственно, чтобы человек использовал продукт как можно дольше, нужна высокая конверсия, а без сложной аналитики настроить высокотаргетированные продажи невозможно. «Мы начали таргетированные продажи “Все в одном”, когда научились работать с большими данными. Сейчас наши знания о клиенте позволяют сделать ему предложение, которое он с большой вероятностью примет», — рассказывает Джордж Хелд.

Для начала в «Вымпелкоме» провели фокус-группы, чтобы определить, как потенциальные клиенты принимают решение о покупке, что для них важно в конвергентном продукте. На основании опросов компания выделила систему ключевых параметров для анализа (их называют «триггеры»). Например, местоположение дома или офиса клиента, подведен ли к этому адресу

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ШПД-кабель, какие ТВ-каналы человек смотрит, сколько у него девайсов и т. д.

Для поиска целевой аудитории и расчета математической модели компания задействовала собственные источники данных. Во-первых, информация о клиентах, как люди используют услуги связи. Важны также их финансовые возможности — сколько люди тратят в месяц на оплату связи. Дело в том, что в продукте «Все в одном» домашний интернет и ТВ обходятся абоненту ежемесячно в 1 рубль, однако платеж за мобильную связь составляет от 500 до 1800 рублей в месяц в зависимости от выбранного тарифа. Информацию об абонентах операторы накапливают годами, и ее хранение требует площадей. Например, дата-центр «Вымпелкома» в Ярославле — это огромное здание, заполненное серверами. Данные обычно поступают в неструктурированном виде, а затем для их хранения компания создает определенную инвентаризационную систему.

Во-вторых, база собственных продуктов, синхронизированная с CRM-системой. У «Вымпелкома» есть паспорта всех домов в России, в том числе информация о качестве покрытия в этих домах, есть ли доступ к сетям LTE, нет ли перебоев с электричеством, возникают ли сложности с управляющей компанией или с доступом в здание и т. п. Естественно, предлагать человеку новую услугу бессмысленно, если в его доме плохая связь. В ряде случаев компания даже переставляла базовые станции, чтобы улучшить покрытие в местах большого скопления потенциальных клиентов.

Наконец, третий источник имеет отношение к платным телевизионным каналам — может ли компания продавать к ним доступ на конкретной территории, нет ли юридических сложностей и т. д.

Все данные обрабатывались на платформе Hadoop, причем математическая модель уточняется по мере наращивания продаж и обновления триггеров. Изначально охват предполагал 3—3,5 млн человек. Поскольку продукт «Все в одном» — высокотаргетированный, компания использовала один из самых дорогих каналов связи — звонки из колл-центра с персональными предложениями. Все данные о клиентах стыкуются с CRM-системами, поэтому если представитель целевой аудитории сам обращался в компанию по какому-либо вопросу, ему также предлагали новый продукт. Работа с потенциальными клиентами была построена по принципу кругов по воде — сначала обзванивали тех, кто четко попадал в целевую аудиторию по всем параметрам, затем расширяли список и связывались с остальными. Джордж Хелд не раскрывает показатели конверсии, однако сообщил, что она «очень высокая».

На конец 2016 года «Вымпелком» подключил к пакету «Все в одном» около полумиллиона домохозяйств, и, по словам Джорджа Хелда, это очень хороший результат. Уровень удовлетворенности клиентов составляет 94%, а NPS (Net Promoter Score, или индекс клиентской лояльности) продукта — 65%, что в компании считают очень высоким показателем. Соответственно, отток клиентов, подключивших новый продукт, в два-три раза ниже, чем при использовании широкополосного доступа в интернет, и в четыре-пять раз меньше, чем на обычных мобильных тарифах.

Обувь как приманка

У большинства ритейлеров круг покупателей уже сложился. «Свои» клиенты давно охвачены маркетинговыми предложениями — участвуют в акциях, приходят за новинками, покупают в соцсетях и т. д. Однако время от времени компании стараются расширить этот круг и привлечь людей, которые никогда у них не покупали. Действенный инструмент — предложить им хорошую скидку. Вот только как определить, кому именно направить сообщение, чтобы не тратить лишние деньги и не стрелять из пушки по воробьям?

Обувная сеть Alba продает женскую, мужскую обувь и аксессуары в 40 магазинах в разных городах России, в ее программе лояльности участвуют около 350 тыс. человек. «Нам было интересно привлечь новых покупателей и нарастить выручку, поэтому в конце прошлого года мы решились на эксперимент», — рассказывает директор по маркетингу Alba Наталья Щукина.

Привлечением новой аудитории занялся российский стартап «Сорсдата», который предоставляет торговым сетям услуги по анализу данных и персонализации программ продвижения. Как объясняет генеральный директор «Сорсдата» Дмитрий Малянов, аналитики должны были выбрать из собственной базы покупателей, которые с высокой вероятностью могли стать клиентами в Alba. «Сорсдата» работает, в частности, с клиентской базой родственной компании «Рево» — это

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

микрофинансовая организация, которая предлагает физическим лицам оплату товаров и услуг в рассрочку на три или шесть месяцев. В основном, «Рево» сотрудничает с сетями с невысоким средним чеком в категориях «обувь», «одежда», «детские товары», «продукты питания» (например, «Утконос», «Детский мир», «Монро» и др.). Покупатели ежемесячно расплачиваются в личном кабинете на сайте «Рево», и с их согласия компания включает их контакты в информационную рассылку с предложениями от партнеров. На сегодняшний день с «Рево» покупают около миллиона человек.

Чтобы выбрать из базы потенциальных клиентов Alba, нужно было проанализировать их поведенческие профили и построить модель. Портрет типичного потребителя Alba — женщина от 35 лет и старше, с доходом от 65 тыс. руб. в месяц. Средний чек в сети — около 10 тыс. руб. «Сорсдата» располагала информацией о том, как ведут себя активные покупатели в ее базе. Если имеющихся данных было недостаточно для построения модели, компания докупала информацию у внешних партнеров — это платформы-агрегаторы данных в интернете, которые подключены к максимально возможному числу источников (DoubleData, CleverData и другие).

«Мы получаем от внешних партнеров обезличенную информацию о том, как человек ведет себя в соцсетях», — рассказывает Дмитрий Малянов. Партнеры анализируют открытые профили клиента по типу скоринговой системы. Например, сколько раз человек заходил в свой аккаунт за последний год, сколько у него друзей, куда он ездил, какие фильмы смотрел и пр. Десятки факторов оцениваются по определенному алгоритму, и этот же алгоритм присваивает людям баллы. Покупка данных для формирования профиля покупателя может стоить от 50 копеек до 20 рублей за одного человека.

Собрав необходимые данные, аналитики «Сорсдата» построили предиктивную модель — какова будет вероятность покупки, если послать предложение конкретному клиенту и дать ему различные скидки от Alba. В общей сложности оценивали 15 параметров, каждый из которых имел свою значимость. Если итоговый балл оказывался ниже определенного порога, то вероятность, что данный человек купит обувь, падала. Таким образом, «Сорсдата» выделила группу потенциальных клиентов Alba — 50 тысяч человек. Большей части людей из этой группы отправили СМС-рассылку и предложили им различные скидки на сезонную обувь, а также специальный код, по которому можно отследить, откуда пришел клиент. По словам Дмитрия Малянова, конверсия оказалась довольно высокой — 4%. Как отметила Наталья Щукина, выручка превысила затраты на эксперимент в четыре раза. Старые клиенты сети тоже хорошо отзываются на предложения и скидки (Alba коммуницирует с клиентами два раза в месяц), однако результаты продаж обычно скромнее. В компании рассчитывают, что новые клиенты со временем станут постоянными.

Использование сложной аналитики открывает перед компаниями новые возможности. Глубокая сегментация клиентской базы, поиск неявных закономерностей, которые делают продвижение точечным, персонализация продаж — эти и другие задачи можно решать с помощью анализа больших данных.

Юлия Фуколова старший редактор «HBR—Россия»

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Samsung: революция дизайна

Юнцзинь Яо

Еще лет 20 назад южнокорейская компания Samsung Electronics выпускала недорогую электронику для других компаний, пользуясь их технологиями и разработками. Ее руководители залогом успеха в производстве считали скорость, количество, надежность. Маркетологи компании устанавливали цены и подчеркивали те качества электроники в зависимости от того, чего хотели производители оригинальной техники. Ее инженеры ориентировались на заданные им цены и эксплуатационные требования. Только затем наставал черед дизайнеров: они наводили «красоту». Всего в компании было несколько дизайнеров, они числились в разных подразделениях — у инженеров или разработчиков, и каждый все делал по своему разумению. В компании, выше всего ценившей эффективность и техническую точность, дизайнеры были на вторых ролях.

Наступил 1996 год. Ли Гонхи, председатель совета директоров Samsung Group, был недоволен тем, что у компании нет собственных инноваций. Попасть в число ведущих брендов, по его мнению, Samsung смогла бы, только подняв на высокий уровень дизайн, который, считал он, будет «главным фактором глобальной конкуренции в XXI веке». Он решил создать дизайноцентричную культуру, благодаря которой компания начнет создавать инновации мирового класса. Поставленная задача была выполнена во всех отношениях. Сейчас у Samsung более 1500 дизайнеров. В компании работа над инновациями начинается с того, что сводные группы, состоящие из дизайнеров, инженеров, маркетологов, этнографов, музыкантов и писателей, выявляют неудовлетворенные нужды потребителей и зарождающиеся тенденции в культуре, технологии и экономике. Достижения Samsung впечатляют: за последние годы она получила больше наград в сфере дизайна, чем любая другая компания. Смелый дизайн ее телевизоров зачастую открыто подрывает устои стиля. С линейкой Galaxy Note появился новый класс устройств — фаблетов (смартфонов с большим экраном), и их наперебой копируют конкуренты. Дизайн так плотно вошел в жизнь организации, что руководство обращается к дизайнерам, когда надо нарисовать картину будущего всей компании. Путь к нынешним высотам был тернист. Несмотря на мощную поддержку руководства, дизайнеры в Samsung до сих пор постоянно сталкиваются с проблемами: система управления изначально была нацелена на эффективность, а такого рода установки трудно искоренить. Развернуть культуру в сторону инноваций, но так, чтобы не снизился технологический уровень, — непросто. Приходится наводить новые мосты и сглаживать множество противоречий. Нужно помогать инженерам и

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

Идея коротко

ЗАДАЧА
Руководство Samsung Electronics понимало, что попасть в число ведущих брендов Samsung сможет, только подняв на высокий уровень дизайн и создав ориентированную на дизайн культуру, которая будет способствовать появлению в компании инноваций мирового уровня.

ПРОБЛЕМА
Несмотря на мощную поддержку руководства, дизайнеры в Samsung до сих пор постоянно сталкиваются с проблемами из-за того, что система управления изначально была нацелена на эффективность. Менеджеров надо как-то заинтересовать «журавлем в небе», хотя они привыкли работать именно ради «синицы в руках».

РЕШЕНИЕ
Компания набрала целую армию преданных делу, инициативных дизайнеров, которые поняли, что сгладить все трения и преодолеть внутреннее сопротивление людей можно с помощью эмпатии, визуализации и экспериментов на рынке, то есть «инструментов», применяемых при разработке инноваций.

дизайнерам находить общий язык. Нужно налаживать более тесные связи с поставщиками и вовлекать их в жизнь компании. Менеджеров надо как-то заинтересовать «журавлем в небе», хотя они привыкли работать ради «синицы в руках». Людей, которые предпочитали не рисковать, надо нацелить на эксперименты и научить не бояться неудач. Если искать истоки успеха Samsung, то мы придем к тому самому решению о необходимости развивать собственный дизайн. Компания, как мы покажем далее, набрала целую армию преданных делу, инициативных дизайнеров, которые поняли, что сгладить трения и преодолеть внутреннее сопротивление людей можно с помощью эмпатии, визуализации и экспериментов на рынке, то есть «инструментов», применяемых при разработке инноваций. Дизайнеры помогли утвердить в компании новые методы работы и структуры, благодаря которым было бы проще укоренить дизайнерское мышление во всех подразделениях и по-новому с учетом стремительного технического прогресса оценивать выпускаемую продукцию.

Собственные дизайнеры

С тех пор как Samsung Electronics, одна из крупнейших технологических компаний мира и главная дочерняя компания Samsung Group, решила производить бытовую электронику и поравняться с Apple, компанией постоянно интересуются СМИ (а Apple все еще судится с ней из-за нарушения патентного права). Конкуренция со стороны Apple и других фирм была очень жесткой. В третьем квартале 2014 года прибыль Samsung Electronics упала на 60% по сравнению с тем же кварталом предыдущего года. К первому кварталу 2015-го положение несколько улучшилось, но прибыль все еще недотягивает до былых значений. И все же в целом можно говорить о впечатляющем успехе на рынке и прорыве в области инноваций. Подразделение мобильных телефонов Samsung — единственное, пережившее революцию, которую произвел iPhone (аналогичные подразделения бывших конкурентов — Nokia, Motorola, Ericsson — закрылись), а продажа смартфонов принесла Samsung Electronics в 2013 году рекордную прибыль. Более того, с 2006 года компания лидирует на мировом рынке телевизоров; модели Bordeaux, Touch of Color, One Design и Curvet Smart пользуются огромным спросом.

Все эти достижения начались с того, что в 1996 году Ли Гонхи принял решение — к чему его отчасти подтолкнул доклад консультантов о дефиците инноваций — произвести в компании «революцию дизайна». (Для Samsung это было уже не первое серьезное обновление. В 1993 году по инициативе Ли компания начала осваивать западные методы стратегического планирования, управления персоналом и дизайна, утвердила премии за выдающиеся результаты труда, но он остался недоволен итогами.) Чтобы раскочегарить «революцию дизайна», можно было бы пригласить высококлассных дизайнеров со стороны. Это дало бы самые быстрые результаты, и несколько топ-менеджеров настаивало на том, что дизайном в компании должен руководить дизайнер-кореец с мировым именем. Но их оппоненты убедили Ли Гонхи, что надо растить дизайнеров у себя: они будут учитывать долгосрочные интересы компании, а не просто заниматься своими проектами. Часть средств, выделенных на освоение дизайнерского мышления всей организацией, потратили на то, чтобы пригласить преподавателей из знаменито-

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

го колледжа искусств и вместе с ними разработать три учебные программы. Первая, двухгодичная, предназначенная для дизайнеров Samsung, была рассчитана на обучение с отрывом от производства. (Две другие — для бакалавров и магистров, а также для стажеров.) Ли Гонхи лично курировал программы, и только благодаря этому они уцелели: руководителям и бизнес-подразделений, и дизайнерских отделов очень не нравилось, что их людей забирают на столь долгий срок. Сейчас многие топ-менеджеры Samsung признают, что в долгосрочной перспективе зависимость от приглашенных дизайнеров ничего, кроме вреда, не принесла бы. Подготовив собственных специалистов, хотя это и было делом трудоемким, компания обрела профессионалов с целостным подходом к дизайну. Ан Юн-Ил, вице-президент по стратегии дизайна, говорит об этом так: «У нас была своя работа, тем не менее мы начали думать о будущем компании». Дизайнеры научились мыслить стратегически и твердо стоять на своем, благодаря чему позже смогли преодолеть сопротивление сторонников традиционного пути развития. Едва ли это удалось приглашенным дизайнерам, какими бы талантливыми они ни были, — даже при поддержке Ли Гонхи.

Проявлять эмпатию ко всем в организации

В крупных организациях процесс создания инноваций долог и мучителен. Даже если руководство одобряет и поддерживает предлагаемую дизайнерами концепцию нового продукта, свои соображения должны высказать инженеры, программисты, специалисты по пользовательскому интерфейсу ПО, руководители групп, менеджеры и даже иногда поставщики. Каждое их вмешательство губительно для идеи: очень вероятно, что каждое подразделение или отдел будут корежить идею на свой лад согласно собственным интересам или что многие будут ратовать за поступательные изменения, куда менее рискованные, чем радикальные инновации. По словам Кан Юньдзе, старшего вице-президента и креативного директора Samsung TV, недизайнеры обычно думают, будто можно получить хорошую прибыль, если с помощью имеющейся технологии давно существующие продукты делать чуть лучше и быстрее. Даже в компании, деятельность которой основывается на принципах дизайна, дизайнеры должны специально следить за тем, чтобы их идеи сохранялись в первозданном виде. Для этого им надо на протяжении всего этапа разработок ставить себя на место руководителей других отделов и смотреть на вещи их глазами.

Bordeaux TV

Этнографическое исследование 2003 года показало, что, как правило, телевизоры в домах чаще выключены, чем включены, поэтому начиная с этой модели, которая стала хитом продаж, Samsung придала своим телевизорам более стильную внешность.

Вот, например, что вышло из попытки креативного директора Samsung Mobile Ли Мин-Хёка отстоять идею продукта, прозванного позже — когда одна норвежская газета провела параллель между ним и «мерседес-бенцем» — «бенцфоном». Это был первый мобильный телефон с чехлом-крышкой и без внешней антенны. Ли Мин-Хёк, тогда младший дизайнер, знал: чтобы убедить инженеров убрать антенну, надо найти для них более убедительный аргумент, нежели улучшение внешнего вида. Чтобы добиться их согласия, Ли попытался посмотреть на дело не как дизайнер, а как инженер, и предложил новую конструкцию, оставлявшую место для более мощной антенны. Кроме того, он изучил разные типы покрытий корпуса и искал то, которое усиливало прием сигнала. «Мне пришлось представить себе новую конструкцию с точки зрения инженеров и пользователей», — говорит он. Инженеры одобрили новое решение, а потребители в итоге купили 10 млн телефонов. Дизайн должен нравиться и поставщикам. Иначе, каким бы современным ни был новый дизайн, ничего не получится. Когда, скажем, Samsung разрабатывала телевизор с плоским экраном One Design, она столкнулась с ожесточенным сопротивлением поставщика жидкокристаллических экранов, который привык делать экраны со специальным внутренним покрытием для защиты деталей. Производители телевизоров готовы были добавить внешнее покрытие, но тогда толщина изделий была бы больше. Дизайнерам Samsung виделся тонкий телевизор в металлической оболочке, и компания хотела, чтобы поставщик отказался от внутреннего покрытия. «Но они нас не слушали, — говорит о поставщике экранов Ян Хён Цзюнь, вице-президент Samsung TV по конструкторским и технологическим вопросам. — Свои жидкокристаллические экраны они продавали

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

многим другим производителям телевизоров и не понимали, почему, собственно, они должны делать что-то иначе для одного клиента». И дизайнеры Samsung вместе с ее инженерами выстроили такую модель цепочки поставок для телевизоров с ЖК-экраном, чтобы резко снизить издержки на перевозку, поскольку тонких без покрытия ЖК-экранов на одном и том же пространстве умещалось в десять раз больше. Идею экономии изложили поставщику, и Samsung получила нужные ей экраны.

Представить себе будущее и переосмыслить проблему

Менеджеров учат прогнозировать будущее, основываясь на прошлом и настоящем, — именно так планируется бюджет. А дизайнеров учат отказываться от прошлого. Но, если они хотят убедить принимающих решения людей, что стоит рискнуть и принять их яркую картину будущего, им нужно поставить себя на место управленцев. Визуализация — надежный способ примирить два типа мышления и перетянуть скептиков на свою сторону. В качестве примера вспомним историю разработки Galaxy Note. Вскоре после того как Samsung Electronics создала смартфон Galaxy S и планшет Galaxy Tab, дизайнеры обнаружили на рынке неудовлетворенную потребность. В Корее и Японии у многих профессионалов, занятых умственным трудом, есть привычка делать записи в традиционных карманных ежедневниках. Ни 4-дюймовый смартфон, ни 9-дюймовый планшет их не заменяли. Понимая, что людям нужно нечто совершенно новое, дизайнеры придумали «умный ежедневник» с 5,5-дюймовым экраном и интерфейсом, позволяющим пользоваться стилусом. Когда дизайнеры представили свою идею руководству, разгорелись споры по поводу величины экрана. Маркетологи считали, что больше пяти дюймов мобильный телефон быть не может. И даже когда разработчики изготовили модель, они не верили, что пользователи примут столь большой смартфон.

Galaxy Note

Разработан в 2011 году, когда стало ясно, что потребители охотно пользовались бы смартфонами, позволяющими писать тексты.

«На словах все за инновации, но на деле никто не хочет ничего нового, — рассказывает Ли Мин-Хёк из Samsung Mobile. — Нам говорили: “Его не купят. Он не умещается в ладони. Как его поднесешь к лицу? Его купит только тот, кому надо, чтоб физиономия казалась поменьше”». Чтобы принять идею большого «умного ежедневника», люди должны были отказаться от привычных представлений о том, какими должны быть смартфоны. Дизайнеры победили, направив дискуссию в новое русло. Они изготовили модель фаблета с «умной обложкой», которую потом стали делать все и которая в закрытом виде представляет собой интерактивный экран. Модель больше напоминала карманный ежедневник. И присутствовавшие при обсуждении дизайна поняли, что для такого назначения новый телефон, пожалуй, вовсе не велик. Направив воображение людей в новое русло, Samsung сумела создать новую категорию товаров — фаблеты — и выпустить очень удачные серии Galaxy Note. Сейчас Samsung использует ту же идею для Galaxy S, смартфонов меньшего размера.

Экспериментирование на рынке

Эмпатии и визуализации не всегда достаточно, чтобы организация поддержала принципиально новый проект. Иногда дизайнеры Samsung экспериментируют и оттачивают свои идеи на рынке, и полученные на нем данные помогают им убедить многих в своей правоте. Примерно в 2003 году дизайнеры Samsung решили придать телевизорам компании более современный вид. К этому они пришли, пересмотрев само понятие «телевизор». Этнографическое исследование показало, что, как правило, телевизоры в домах чаще выключены, чем включены. То есть большую часть времени они служат просто предметом обстановки. Значит, рассудили дизайнеры, они должны стильно выглядеть. И предложили убрать динамики с их обычного места, по обеим сторонам экрана. Это существенное изменение дизайна отразилось бы на качестве звука, но дизайнеры считали, что представления потребителей о звуке в телевизоре давно уже не те. Очень многие подключают свои телевизоры к системам домашнего кинотеатра, поэтому качество звука для них уже не так важно и этим можно пожертвовать. Дизайнеры хотели спрятать динамики за экраном и сделать отверстия для звука. Они будут направлять его в элегантный V-образный нижний край телевизора, от которого он станет отражаться в сторону зрителя.

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

ДИЗАЙН ДЛЯ БЛИЖАЙШЕГО И ДАЛЕКОГО БУДУЩЕГО

В Samsung работает несколько групп дизайнеров, причем они нацелены на будущее разной степени «удаленности». Это обеспечивает постоянный поток идей.

ДИЗАЙНЕРЫ ПРОИЗВОДСТВА | ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ДИЗАЙНЕРЫ | КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ДИЗАЙНА

ДИЗАЙН БЛИЖАЙШЕГО ВРЕМЕНИ

ГОРИЗОНТ — 12 МЕСЯЦЕВ
Дизайнеры из бизнес-подразделений определяют предложение компании,
- разрабатывая новые продукты и пользовательские интерфейсы;
- проводя конкурентный анализ новых и существующих продуктов.

ДИЗАЙН ОБРАЗЦОВ

ГОРИЗОНТ — 12—24 МЕСЯЦА
Дизайнеры из бизнес-подразделений и Корпоративного центра дизайна создают архетипы продуктов и платформ,
- планируя конкретные новые изделия;
- проектируя новые продукты и пользовательские интерфейсы;
- уточняя детали, например цвет и материалы.

ДИЗАЙН СЛЕДУЮЩЕГО ПОКОЛЕНИЯ

ГОРИЗОНТ — 2—5 ЛЕТ
Дизайнеры КЦД вместе с дизайнерами бизнес-подразделений помогают руководству планировать ближайшее будущее компании,
- разрабатывая план новых инвестиций в бизнес;
- выстраивая план создания платформ нового поколения;
- изучая новые перспективные технологии.

ДИЗАЙН БУДУЩЕГО

ГОРИЗОНТ — 5—10 ЛЕТ
Дизайнеры КЦД помогают руководству планировать отдаленное будущее компании,
- разрабатывая новые бизнес-концепции;
- формируя план разработки и внедрения новых технологий;
- изучая общемировые тенденции в сфере технологий и поведения пользователей.

Многие менеджеры Samsung отнеслись к замыслу дизайнеров настороженно. Они верили в силу традиций, а согласно традиции главное в телевизоре (по убыванию) — качество изображения, качество звука, простота эксплуатации, внешняя форма. Гендиректору не понравилась идея убрать динамики за экран, говорит Ким Юнцзюнь, первый вице-президент по дизайну. Чтобы прийти к общему мнению, дизайнеры убедили руководство опробовать новые телевизоры на европейском рынке. Модель произвела фурор, и тогда гендиректор, а также все, кто имел отношение к разработке телевизоров, включая инженеров и маркетологов, поддержали идею. Вдохновленные успехом, дизайнеры выбрали для того, что стало потом известно как модель Bordeaux, еще более смелый дизайн: с блестящей белой каймой и красным V-образным нижним краем. Когда наконец вышла вся линейка продуктов, Samsung за полгода продала миллион телевизоров. Рыночные эксперименты в Samsung проводят и для того, чтобы определиться с опытно-конструкторскими работами на перспективу. После того как одна группа дизайнеров предложила идею раскладного экрана, благодаря которой доля компании на рынке мониторов для ПК быстро увеличилась, этой группе стало проще получать финансирование других ее долгосрочных проектов. Она разработала и выпустила несколько исключительно популярных моделей телевизоров. История создания всех последних хитов Samsung начиналась именно таким образом. Поскольку стараниями дизайнеров компания добилась таких коммерческих успехов, пользу «предварительного» дизайна теперь признали все и Samsung вложила немало средств в прогнозирование будущего (см. врезку «Дизайн для ближайшего и далекого будущего»).

Создание гибкой дизайноцентричной организации

С тех самых пор, как 20 лет назад Samsung начала свой путь к совершенству в дизайне, сопротивление новому курсу стало в компании «нормой жизни». В конце 1990-х Ан Юн-Ил, вице-президент по стратегии дизайна, изучив опыт дизайнерских подразделений IBM, Sony, Mitsubishi, Panasonic и Phillips, так сформулировал философию дизайна для всей компании: «Вдохновленный людьми, создающий будущее». Его предложение встретило ожесточенное противодействие управленцев Samsung. Топ-менеджеры недвусмысленно дали понять, что для них важнее выполнять план по квартальной прибыли, продавая дешевое воспроизведение чужой продукции, а не внедрять концепцию дизайна. Даже дизайнеры отнеслись к концепции Ана равнодушно. Вот что он рассказывает: «Примерно 20% были согласны со мной, но делать ничего не хотели. Примерно 50% сказали: “А чего париться? Пусть другие придумывают, а мы будем делать”. Заинтересовалась лишь треть дизайнеров, в основном молодых».

Понятно, что в 1997 году, во время финансового кризиса в Азии, компания сократила свои дизайнерские инициативы. Ан подумывал уйти из компании. Начальник убедил его вместо этого пройти магистерскую программу, изучить теорию

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml

менеджмента и создания организации, способной реализовывать выбранную стратегию, — и подумать над тем, как обеспечить дизайну счастливое будущее в Samsung.

Постепенно Ан пришел к выводу, что концепции дизайна и его принципам должны четко соответствовать организационные структуры и процессы, а также кадровая политика. В группе дизайнеров должны быть люди, которые разбираются в социологии, этнографии, проектировании и менеджменте. В 2000 году, когда компания преодолела финансовый кризис, начальник Ана вместе с отделом корпоративной стратегии подготовил стратегическое заключение о необходимости создания в Samsung подразделения дизайна. По замыслу авторов группа стратегического дизайна (позже — Корпоративный центр дизайна) должна была бы заниматься долгосрочным планированием, а также подавать пример применения дизайнерского подхода и помогать всей компании освоить новый метод. Сейчас КЦД два раза в год проводит совещания по стратегическому дизайну с участием всех топ-менеджеров компании. Важнейшая задача этих совещаний — визуализация будущего Samsung.

То, что дизайну в компании придают большое значение, чувствуется повсюду. К примеру, в подразделении телевизоров инженеры скажут вам, что их главное дело — помогать дизайнерам воплощать их идеи. Когда упали продажи смартфонов Galaxy S, руководство больше всего винило в этом дизайнеров.

Тем не менее Samsung все еще очень трудно идти по этому пути. Ее дизайн по-прежнему ориентирован прежде всего на разработку «железа», хотя самое главное в ее продукции — ПО. Поскольку цифровые технологии изменяют бизнес-среду — а Samsung развивает собственную операционную систему и сервисные платформы для транспорта, медицины и платежных систем, — компании придется полностью перестроить свой процесс создания дизайна. Дизайнеры уже экспериментируют с принципом гибкой разработки ПО для пользовательских интерфейсов, который подразумевает быстрые итерации и более короткий цикл проектирования. И поскольку продукция становится все более сложной, дизайнеры пробуют разные варианты междисциплинарного сотрудничества. Недавно в Samsung провели первую аттестацию руководителей дизайнеров во всей компании: ее результаты учтут при реорганизации. «Революция дизайна» в Samsung завершится еще не скоро.

Технологический ландшафт продолжает изменяться, и руководителям корпораций, которые хотят вырваться вперед за счет дизайнерского мышления, надо постоянно обновлять свою культуру, заново настраивать свои процессы разработки, принятия решений, обмена информацией и планирования стратегии. Не забывая о замечании Ли Мин-Хёка («На словах все за инновации, но на деле никто не хочет ничего нового»), верно отражающем мировоззрение даже отдельных дизайнеров, компании должны будут выйти за пределы обычного дизайнерского мышления и создать еще более оригинальную концепцию будущего.

Юнцзинь Яо (Youngjin Yoo) — профессор, специалист по информационным управленческим системам, директор-учредитель Центра дизайна + инноваций Темпльского университета; иностранный консультант исследовательского института Samsung Economic и Samsung Electronics. Куонмок Ким (Kyungmook Kim) — старший дизайнер Корпоративного центра дизайна Samsung Electronics.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:
1. Диссертации и научные работы
2. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
3. Школьная тематика
Онлайн-консультации
Все отрасли знаний

Вернуться в каталог статей "Маркетинг"
http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml