**Новейшие рекомендации по маркетингу и продажам**

**Вып. 4**

Оглавление

[Десять самых громких конкурентных войн брендов в XX веке 1](#_Toc34116521)

[Лояльность потребителя бренду 9](#_Toc34116522)

[Как не стать старовером:  тренды в маркетинге, которые давно в прошлом 12](#_Toc34116523)

[Каким должен быть капитализм потребителей 23](#_Toc34116524)

[Как биг-дата управляет миром: на примере магазинов 32](#_Toc34116525)

[ДИДЖИТАЛ-РЕКЛАМА: ВРЕМЯ ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАТЬ 34](#_Toc34116526)

[Каким будет маркетинг через 10 лет 36](#_Toc34116527)

[Спин-офф в бизнесе: ответы на самые частые вопросы 44](#_Toc34116528)

[Новая эра маркетинга 48](#_Toc34116529)

[Пороки маркетинга 52](#_Toc34116530)

[Три главные ошибки российских маркетологов 62](#_Toc34116531)

[«Оказалось, в Екатеринбурге лишь 9% компаний пользуются нормальным маркетингом» 68](#_Toc34116532)

[Пороки маркетинга — причины и лекарства 70](#_Toc34116533)

[**Вернуться в каталог сборников по маркетингу**](http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml)

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

# Десять самых громких конкурентных войн брендов в XX веке

19 Августа 2019

**По пути на работу вы останавливаетесь у полок с газировкой в магазине и думаете, каким будет ваш утренний напиток. Кола или пепси? Dunkin’ Donuts или Starbucks? Какой бренд вы выберете? Это займет у вас долю секунды: выбор уже сформирован многолетней привычкой и маркетингом брендов. Но для конкурирующих компаний понимание и формирование этого выбора стали уже одержимостью: она охватила уже всех служащих и обходится в миллиарды**

Безжалостная конкуренция – одна из основ рыночной экономики. С 1770-х, когда Адам Смит в своем труде «Богатство народов» подчеркнул всю важность соревновательности, мы прошли долгий путь. Сейчас генеральные директора переругиваются в Twitter, digital-маркетологи бьются за новостные ленты пользователей Facebook, а юристы, защищающие интеллектуальную собственность, ведут войну с нарушителями посредством патентных бюро. И, хотя императив конкуренции остался тем же, оружие изменилось.

В случае некоторых компаний этот императив принял форму интенсивного соперничества. В [Fastcompany](http://www.fastcompany.com/3048493/lessons-learned/the-top-10-business-rivalries-in-history) решили обсудить наиболее влиятельных конкурентов XX века и рассказать о том, какие уроки могут извлечь для себя из их истории современные руководители.

**1.  
Coca-Cola против Pepsi**



Соревнование похоже на любовь, поскольку заставляет нас совершать безумные поступки. Чем еще можно объяснить губительное желание Coke изменить свою знаменитую формулу и представить публике новую колу – более сладкий вариант классического рецепта, стоящего миллиард долларов?

Во время «Газированных войн» в 1980-х компания из Атланты начала уступать значительную долю рынка своему конкуренту и мучительно хотела вернуть своих покупателей, привлеченных «вкусовыми экспериментами» Pepsi и телевизионными роликами, в которых во время слепой дегустации люди неизменно предпочитали пепси.

Новая кола провалилась, и продажи Pepsi буквально взмыли вверх за короткие сроки. Но Coke смогла извлечь урок из ошибок в управлении и инновациях. Копания извинилась перед 400 тысячами потребителей, написавших гневные письма, вернула в продажу классический напиток под грифом Coca-Cola Classic и постепенно сузила распространение новой колы. К моменту, когда «новаторская» газировка полностью исчезла из магазинов, о ней все уже и думать забыли.

В наши дни неофициальная иерархия производителей газировки на удивление неизменна: на первом месте – кола, а диетическая кола и Pepsi пытаются выпихнуть друг друга со второго места. Проблема в том, что американцы стали пить меньше газировки – с 2004 года ее объемы снизились на 1,4 млрд, и начали закупаться энергетическими напитками, зелеными соками, водой со вкусовыми добавками, ледяным чаем домашнего производства. В таких условиях Coca-Cola должна возродить свое былое волшебство, многие десятилетия поддерживавшее продажи компании на должном уровне.

Pepsi уже объявила о том, что намерена инвестировать в разработку более здоровых альтернатив газировке, делая ставку на нулевую калорийность и новые вкусы. Компания, которая заботится о нашем здоровье и вкусовых рецепторах, неизменно выиграет гонку.

**2.  
Комиксы Marvel против DC Comics**



В 1996 году конкурирующие издательства Marvel и DC выпустили серии комиксов, в которых их главные герои сражались друг с другом. Аквамен запрягал кита и уничтожал Подводника, Электра выкидывала Женщину-Кошку из окна небоскреба. С каждой новой книжкой казалось, что интенсивность борьбы зашкаливает все больше. Однако у издательств были совсем другие планы: в финальной части все персонажи объединяются, а некоторые даже сливаются воедино – именно так Бэтман и Росомаха превратились в Дарка Клоу. Были конкурентами – стали напарниками. Серия комиксов заканчивалась на примирительной ноте.

И действительно, пока герои двух издательств заливали страницы комиксов кровищей, конкуренция Marvel и DC была вполне цивилизованной. Marvel даже назвала свое соревнование с DC «достойным». Казалось, обе компании понимали, как важно иметь уважаемого конкурента, и обе немало приобрели от сотрудничества с Голливудом. Крупные компании помогли проникнуть комиксам на большой экран. В 2009-м Disney купила Marvel, а DC стала частью Time Warner еще в 1989 году.

Сейчас все их чаяния неразрывно связаны с Голливудом. DC ждет не дождется выхода очередного «Бэтмана», а Marvel получила права на публикацию «Звездных войн». В 1990-х Marvel почти обанкротилась. Но сейчас издательство на коне, выпуская больше фильмов и получая больше доходов, чем его многолетний противник.

**3.  
McDonald’s и Burger King**



Конкуренция между McDonald’s и Burger King свелась к одному: гамбургеру. Чей бургер дешевле? А чей вкуснее? Привлекательнее?

В 50-60-х годах, в эпоху автомобилей и фастфуда меню сетевых закусочных свидетельствовали об атаках и контратаках, целью которых было заслужить доверие клиентов. Сначала McDonald’s начал продавать гамбургер за 15 центов. Затем у Burger King появился «Воппер» за 37 центов – это была попытка сделать ставку на качество, а не на низкую цену. Вскоре в McDonald’s поняли, что и им нужен гигантский гамбургер – и так на свет появился «Биг-Мак». В последнее время, когда вкусы потребителей претерпели изменения, обе компании утверждают, что качество курятины в нагетсах у них лучше, чем у конкурента.

В любом случае их проблемы решаются просто: чей гамбургер вкуснее, тот и победил. Но потребители заговорили о более здоровой еде (даже если это все еще котлета с сыром), тем самым смешав все карты и заставив сетевые закусочные мучительно искать себя в этих новых условиях. При этом McDonald’s продолжает кормить людей в 14300 ресторанах в США, а Burger King – в 7400 точках Америки и Канады.

От апельсиново-клюквенных кексиков до сэндвичей с курицей терияки – обе сети проводят свои эксперименты в надежде выиграть битву за озабоченных своим здоровьем потребителей. Но все их потуги вызывают только один вопрос: почему бы им не вернуться к корням и попросту не сделать свои бургеры вкуснее?

**4.  
Ford против Motor City**



1912 год. Начинающий автопроизводитель Motor City приступает к работе всего в миле от заводов Генри Форда. Форд, купавшийся в успехе Model T, был главным новатором индустрии, делая автомобили предметом массового спроса за счет снижения цен (в долларах 2015 года машины продавались примерно за $21700). К 1927 году Форд продал более 15 миллионов Model T и навсегда изменил американскую культуру, познакомив молодых людей с пьянящей свободой дорог.

Тем временем GM начала последовательно наращивать долю рынка. В 1931 году юный конкурент выжил Ford с лидирующих позиций в автомобильной индустрии мира. Как говорилось в рекламе внедорожника Chevy, продажи компании «взмыли вверх». Но в жизни GM были и трудные времена: в 2008 году компания была уже не первой, а второй по продажам и потихоньку двигалась в сторону банкротства. Но к 2011 году, когда решено было отказаться от таких брендов, как Saturn, Pontiac и Hummer, дела стали налаживаться – GM вернулась в строй в хорошей спортивной форме.

Сейчас гонка ведется на новых рынках: компании заинтересованы в растущем потребительском спросе Африки и Азии. Но сможет ли Ford вернуть себе былую славу?

**5.  
Dunkin’ Donuts против Starbucks**



Для многих из нас утренний глоток кофе превратился уже в священный ритуал. Так что, видимо, неудивительно, что к любимому кафе мы подходим в почти религиозном экстазе – когда Dunkin’ Donuts открывала свою первую кофейню в Калифорнии, преданные фанаты даже разбили лагерь на все выходные, чтобы первыми попасть в кафе во вторник.

Вместе Dunkin’ Donuts и Starbucks контролируют 60% американского рынка кофеен (36% у Starbucks, 24% – у Dunkin’). Пока Starbucks только начинал работать, обе компании сосуществовали вполне мирно. Бостонцы из Dunkin’ делали ставку на свою выпечку, а Starbucks из Сиэтла учил американцев правильно произносить «макиато».

Но в 2003 году ситуация обострилась. Dunkin’, по-прежнему оставаясь приверженцем ценностей рабочего класса, завела у себя линейку латте и капучино. «У нас вы заказываете кофе по-английски, а не на псевдоитальянском», – хвасталась компания в своем рекламном ролике. Последующие маркетинговые кампании также подчеркивали своеобразное чувство юмора Dunkin’ Donuts. «Я вся горю, просто вся горю, малыш, когда я вижу этот билборд», – пела в рекламе Dunkin’ фальшивая Бейонсе в пародии на песню Drunk in Love.

Подобное поведение контрастировало с вечным серьезом Starbucks, которая недавно представила свою кампанию #racetogether, подталкивая к разговорам о расовых проблемах бариста и их клиентов. Намерение было благое, но вот кампанию освистали в социальных сетях, да и исполнение хромало.

Свое чувство юмора Starbucks продемонстрировала лишь однажды – в далеком 2004 году, с триумфом выпустив телевизионный ролик, в котором снялась группа Survivor, но забудем о маркетинге: Starbucks может оказаться тем, кто смеется последним. В прошлом году валовая прибыль компании составила $9,6 млрд, тогда как у Dunkin’ Donuts всего $613 млн. И, судя по продажам, останавливаться Starbucks не намерена.

**6.**

**UPS против Fedex**



Все столкновения логистов связаны с автомобилями и самолетами. У Fedex в наличии крупнейший в мире парк грузовых самолетов – их больше семисот. Зато UPS занимает лидирующие позиции в наземных перевозках и владеет сотней тысяч грузовиков, выкрашенных в фирменный коричневый цвет. Эти «флотилии» стали солдатами растущего рынка электронной коммерции, который сейчас занимает 7% рынка розничной торговли США. Ежедневно две конкурирующих компании доставляют 28 миллионов посылок.

Важнейшим козырем UPS стала отлаженная работа на так называемой «последней миле» (логистическом отрезке, заканчивающимся у дома покупателя) – самой сложной и дорогостоящей в логистике. (Fedex в этом полагается на подрядчиков.) Собственная навигационная программа ORION, запущенная UPS в 2008 году после почти десяти лет разработок, помогает водителям срезать путь и экономит компании миллионы на топливе и прочих затратах. В ближайшее время ORION станет еще более ценной, поскольку рынок электронной коммерции поворачивается лицом к заказчикам, живущих в пригородах и сельской местности.

Ну, а теперь о победителе в этом состязании: UPS хорошо себя позиционирует и продолжает пока господствовать на рынке доставки – ее оценивают в $94 млрд, тогда как Fedex – в $51 млрд. Но в результате победит та компания, которая сможет закрепиться на международном рынке.

**7.  
Nike против Reebok**



В 1984 году Nike переживала кризис. После стремительного взлета, продолжавшегося целое десятилетие, компания подскочила на ухабе и впервые сообщила о квартальном снижении продаж. Тем летом Карл Льюис в кроссовках Nike заработал на летней Олимпиаде в Атланте четыре золотых медали, но даже такая редкая удача не смогла остановить спад. Господство Reebok, делавшей ставку на женских беговых кроссовках, казалось более надежным.

И тут появляется Майкл Джордан – многообещающий новичок в Chicago Bulls. Nike пошла ва-банк и уговорила его подписать контракт, хотя он, вообще-то, больше любил кроссовки Adidas. В следующем году в продаже появились первые Air Jordans по цене в $65. За два месяца продажи превысили отметку в $70 млн. На сегодняшний день Air Jordans по-прежнему лидируют на баскетбольном рынке и приносят компании свыше $2 млрд в год.

Reebok же, продававшая беговые кроссовки в то время, как появились Air Jordans, так и не смогла восстановиться. Пока Nike вербовала суперзвезд спорта вроде Андре Агасси и Тайгера Вудса в качестве послов бренда, Reebok только тихо дымилась. В 2005 году компанию за $3,8 млрд купила Adidas – логичный конец в такого рода войнах.

**8.  
Airbus против Boeing**



Столетие назад с пляжа Флориды стартовал первый коммерческий рейс. На его борту находился всего один пассажир, заплативший за свой перелет порядка $10 тысяч в современных долларах. Сегодня $160-миллиардная авиаиндустрия продает свыше трех миллиардов билетов в год. И, к примеру, Китай, наиболее сильно растущий рынок коммерческих авиаперевозок, уже вовсю строит 70 новых аэропортов и расширяет уже существующую сотню.

Все это поддерживается Airbus и Boeing – конкурирующими производителями самолетов. Годами они менялись ролями, выпихивая друг друга с поста лидера отрасли, забирая себе в качестве трофеев военные контракты и правительственные субсидии. Секретность там зверская – сложно найти даже базовую информацию вроде цен на самолеты. В 2011 году произошла утечка. В сети появилось письмо, адресованное королю Саудовской Аравии Абдулле. В нем говорилось о том, о чем наблюдатели давно подозревали: объем продаж компаний непосредственно связан государственной поддержкой, а не только с маркетингом.

Итог: производство надежных коммерческих самолетов является невероятно сложной задачей. И Airbus, и Boeing являются лидерами этой дуополистической отрасли, продолжат ими быть и только приобретут от бума путешествий в Азии и Африке.

**9.  
Hasbro против Mattel**



Когда мистер Картофельна Голова и Барби столкнутся друг с другом, вам не захочется оказаться по соседству. Эти легендарные игрушки произведены, соответственно, Hasbro и Mattel – лидерами кукольной $18-миллиардной индустрии. Они господствовали в ней десятилетиями. Mattel начала процветать в 1960-х, выпустив Барби. Но последующее появление игрушек Hasbro, вроде трансформеров, сравняло счет. В 1996 году Hasbro наотрез отказалась от $5,2-миллиардной сделки с Mattel, что только усложнило ситуацию.

Позже, когда родители озаботились гендерными ролями многих традиционных игрушек, а дети стали все чаще зависать перед мерцающими экранами, обоим конкурентам пришлось попотеть, чтобы остаться адекватными времени. В каких-то случаях были даже придирки к игрушкам, которые годами стояли в детских. Так, одна 13-летняя девочка написала петицию, требуя от Hasbro придумать игрушечную духовку «для мальчиков». В других случаях новые игрушки недвусмысленно указывали на то, что стареющие компании уже давно не в теме. Именно это случилось с книгой о программисте Барби, выпущенной Mattel в 2010 году. В ней рассказывалось о том, что Барби обращалась за помощью к мужчинам-программистам, чтобы спасти положение.

Акции Mattel упали в цене в июле после того, как компания сообщила о снижении продаж кукол Барби. И сейчас главная задача что для Mattel, что для Hasbro – это обзавестись более прогрессивными брендами. Родители могут спокойно пройти мимо новейшей Барби, но всегда есть шанс, что они полезут за кошельками, чтобы купить куклу American Girl.

**10.  
AT&T против MCI**



Современные подростки вряд ли сейчас вспомнят про MCI, но они должны сказать этой компании спасибо за то, что она проложила дорогу к современным телекоммуникациям для AT&T. В 1974 году MCI подала в суд на AT&T и, в конечном итоге, отсудила $1,8 млрд в качестве ущерба за монополию AT&T. В последующие годы провайдеры конкурировали в ценовом сегменте, что в результате сделало длительные международные переговоры более привлекательными и доступными.

Времена менялись, отрасль становилась все более конкурентной, а оптоволоконные кабели и беспроводные технологии заметно повлияли на наш стиль общения и способы получения информации.

В 1990-х, после слияния с WorldCom, у MCI начались проблемы: главы компании фальсифицировали финансовые документы на $11 млрд – второе по величине крупнейшее мошенничество в истории. В результате фирма обанкротилась и в 2005 году была продана Verizon за $7,6 млрд.

Но «креативный» подход MCI к своим финансам распространился и на продукцию компании. В ее копилки появлялись идеи вроде 1-800-COLLECT – музыкального магазина по телефону. Компания прекратила свое существование, но ее наследие и приверженность инновациям остаются непререкаемыми.

# Лояльность потребителя бренду

 12-09-2019

Только 12% российских потребителей остаются верны выбранному бренду, тогда как остальные 88% регулярно переключаются между конкурирующими товарами. И сегодня это происходит в полтора раза чаще, чем пять лет назад — таковы результаты глобального опроса Nielsen среди более 30 тысяч онлайн-потребителей.



Наиболее распространенная причина для переключения между брендами в одной категории товаров — цена, которая остается основой «антилояльности» потребителя: 78% респондентов «всегда или часто» покупают новый для себя бренд, если он предлагает лучшее соотношение цены и качества, а для 73% стимулом станет промоакция.

Так, многие категории, в которых потребитель проявляет наименьшую лояльность, соответствуют тем, в которых[доля продаж по промо](https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2019/akciya-zakonchilas-rost-doli-promoprodazh-zamedlilsya/)превышает 50%. Бренд не является важным критерием при покупке или значим, но не препятствует частому переключению между конкурентами для 85% покупателей шоколада и печенья, 79% — средств для стирки и уборки, 78% — чая и кофе, 76% — шампуней и кондиционеров. Закономерно, товары из этих категорий входят в топ-20 по объемам промопродаж: в натуральном выражении 84% средств для стирки, 78% шоколадных плиток, 65% чая и зернового кофе, 64% шампуней, продаются сегодня со скидкой.

СЕГОДНЯ ТОЛЬКО 12% ОПРОШЕННЫХ РОССИЯН ОСТАЮТСЯ ВЕРНЫ ВЫБРАННОМУ БРЕНДУ ПРИ ЛЮБЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ.

«Гиперконкуренция за потребителя среди производителей и ритейлеров в самом разгаре — каждый из них стремится оставаться актуальным и предлагать решения, резонирующие с индивидуальными желаниями покупателя, которому сегодня предоставлен небывалый выбор. Но реальность такова, что на фоне снижения реальных доходов и потребительской уверенности для россиян на первое место при принятии решения о покупке вышли ценовые факторы. Сегодня только 12% опрошенных россиян остаются верны выбранному бренду при любых обстоятельствах.

Но несмотря на сильное влияние цены, существуют и другие значимые факторы, способствующие установлению более долгосрочных отношений с брендом: качество, удобство, функциональность и другие нематериальные аспекты. Еще несколько лет назад было сложно представить, что, например, социальная ответственность или устойчивое потребление могут быть весомыми конкурентными преимуществами на рынке FMCG, но сегодня именно они становятся аргументом в пользу сохранения лояльности со стороны как никогда разборчивых и непостоянных потребителей», — говорит Марина Волкова, директор по аналитике и консалтингу Nielsen Россия.

НИЗКАЯ ЦЕНА НЕ РАВНА ЛОЯЛЬНОСТИ

Сегодня цена — один из основных факторов выбора товара, но не всегда его успеха, а значит, повторная покупка не всегда зависит исключительно от цены. С этой точки зрения большую роль по словам потребителей играет удобство (64%), превосходящее качество (61%) и различные заявления на упаковке (51%). Реклама, традиционный инструмент стимулирования продаж брендов, по словам потребителей на их выбор влияет не сильно: телевидение и радио сподвигает попробовать новый бренд 15% покупателей, печатные СМИ — 14%, интернет-реклама — 16%. Относительно высокий уровень влияния на выбор брендов оказывают социальные сети: 21% признались, что они мотивируют их приобрести бренд.

[УЗНАЙТЕ, КАК РЕШЕНИЯ NIELSEN МОГУТ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВАШИХ ЦЕНОВЫХ СТРАТЕГИЙ.](https://www.nielsen.com/ru/ru/landing-pages/nielsen-pricing-solution-request/)

Быстро развивающиеся площадки интернет-торговли, которые предоставляют такие преимущества как быстрая доставка, широкий выбор и возможность сравнивать различные товары вовсе становятся полигоном для экспериментов потребителя. Положительные отзывы в интернете, обзоры и рекомендации товара от семьи и друзей побудят попробовать новый для себя бренд 44% опрошенных, а каждого третьего (32%) из опрошенных привлекает сама возможность приобрести товар онлайн.



Особое внимание в вопросе «антилояльности» стоит обратить на миллениалов — наиболее перспективное с экономической точки зрения поколение в ближайшее десятилетие. Они в 1,3 раза менее лояльны, чем другие возрастные группы. По результатам глобального опроса каждый второй опрошенный миллениал признался, что любит пробовать новые продукты или бренды или хотя бы иногда покупает новинки. При этом по сравнению с представителями других поколений в среднем для них более важно качество и функциональность товаров (39% против 34% в среднем), удобство (37% по сравнению с 31% в среднем) и обзоры продуктов (32% против 26%).

МЕТОДОЛОГИЯ

Опрос «Антилояльность» проводился в 2019 году среди более чем 30 тысяч онлайн-респондентов в 64 странах мира. Выборка отражает половозрастную структуру онлайн-населения в России. Целью опроса было изучить различные стороны потребительской лояльности к брендам и факторы, влияющие на переключение между ними.

# Как не стать старовером:  тренды в маркетинге, которые давно в прошлом

**Ксения Захарова**

Руководитель отдела PR в [**1PS.RU**](https://1ps.ru/)

Все только и говорят про тренды. Это, конечно, хорошо. За тенденциями рынка нужно следить, чтобы быть на коне. Но, тем не менее, некоторые маркетологи и владельцы бизнеса, как староверы, продолжают активно использовать маркетинговые фишки, которые не приносят результата. Собственно, о них мы расскажем подробно, а вы заодно проверите себя. Итак, наш анти-топ. Поехали!

**Один канал продвижения**

Сюда относятся все ситуации, когда используется только один инструмент привлечения клиентов. Например, сайт. Этот подход в корне не верный, так как вы теряете львиную долю трафика, в том числе и потенциальных заказчиков.   
  
**Давайте представим следующее:**Аркадий уже давно ведет свой бизнес в офлайн. После долгих раздумий решил начать продавать свои услуги в интернете и для этого сделал сайт. Только на этом все действия по продвижению закончились. Время шло, заказов с сайта было мало. Тогда Аркадий вынес вердикт — продвижение в интернете не работает.   
  
Немного грустная история получилась, но вполне реальная. Каким бы прекрасным сайт не был, сам по себе продавать он не будет. Что же тогда делать?   
  
Если все-таки решили заниматься продвижением бизнеса в интернете, то подходите к этому вопросу комплексно:

займитесь внутренней и внешней оптимизацией сайта;

позаботьтесь об удобстве пользователей и уделить внимание юзабилити;

задействуйте контент-маркетинг, в том числе публикации на сторонних ресурсах;

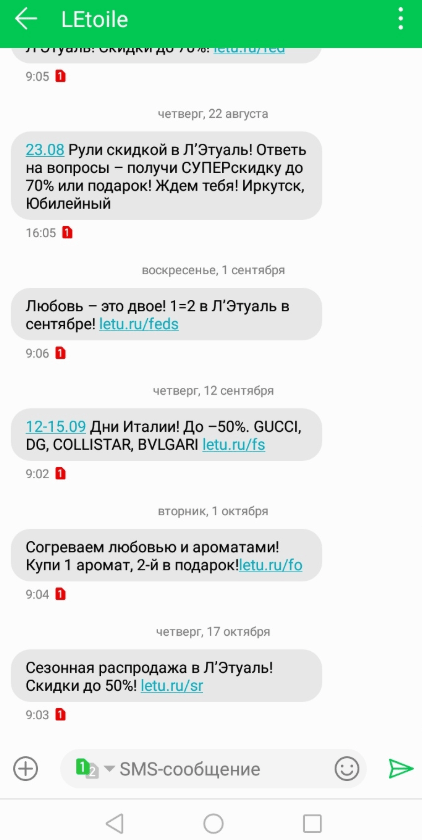
создайте представительство в соцсетях;

запустите контекстную и таргетированную рекламу;

поработайте над репутацией и общим информационным полем вокруг компании.

Продвижение бизнеса в интернете — это не разовая акция, она требует затрат и много времени, поэтому не надо упираться в один канал продвижения. [Составьте пошаговую стратегию](https://1ps.ru/blog/dirs/2017/karta-prodvizheniya/), протестируйте разные методы привлечения клиентов и считайте ROI. Все это поможет определить, какие каналы эффективны, а какие нет.

**СМС-рассылки**

Приходят ли вам еще смс-сообщения о различных акциях и скидках? Мне да. Единственное желание, которое вызывают такие сообщения — это просто отписаться и никогда больше не получать ничего подобного.

Если с появлением первых телефонов этот метод продвижения был на пике популярности и отрабатывал на ура, то сейчас он канул в Лету. Любое смс-информирование от компаний воспринимается как спам. Да и отслеживать эффективность смс-рассылки тоже проблематично, так как по ссылкам, которые маркетологи вставляют в сообщение, пользователи просто не переходят. На это есть и другие причины: неинтересная информация и боязнь подхватить вирус.   
  
Раз уж на то пошло, лучше использовать WhatsApp, Viber и Telegram. Во-первых, у них больше возможностей, а во-вторых, сейчас[продвижение через мессенджеры](https://serpstat.com/ru/blog/kak-prodvigat-biznes-ispolzuya-chat-bota/) находится на пике популярности.

**Стоковые картинки**

Если вы делаете визуальную часть для своего сайта или социальных сетей, то стоковые картинки это вовсе не плохо. Вопрос в том, какого качества эти самые фотографии. Поверьте, на фотостоках можно найти много интересного. Вот, кстати, [подборка ресурсов](https://1ps.ru/blog/sites/2017/80-besplatnyix-resursov-v-pomoshh-dizajneru/), которые используют дизайнеры в работе. Но почему-то горе-маркетологи любят безликих счастливо улыбающихся людей, шестеренки,[непонятные надписи на белом фоне](https://serpstat.com/ru/blog/tekst-na-kartinke-10-sposobov-povisit-chitabelnost/) и т.д.   
  
Чтобы не быть голословными, давайте на примерах разберем, где заканчивается «хорошо» и начинается «плохо».



**Хорошо**  
  
Лучший вариант сделать свой фото-контент с сотрудниками, которые работают в компании. Во-первых, так вы заработаете +50 баллов к доверию от клиентов, а во-вторых, фотографии выглядят живыми.

**Плохо**  
Улыбающиеся люди, которые никак не относятся к компании. Картинка выглядит неестественно, а главное — совсем не цепляет внимание.

**А вот еще один вариант:**

**Хорошо**  
  
Картинка яркая и привлекательная. На такое объявление наверняка обратят внимание.

**Плохо**  
Стоковая картинка. Здесь нет яркого акцента, да и сама фотография выглядит шаблонно. Вероятность того, что объявление привечает внимание, крайне низкая.

Если у вас есть возможность делать свой фотоконтент для соцсетей, рекламы или сайта, то делайте. Единственное, помните про общую композицию на фото и используйте фоторедакторы, они помогут сделать снимок более ярким, настроить баланс белого, контраст, тени и не только.

**Продажи в лоб**

Еще остались менеджеры, которые думают, что в одно касание реально продать товар/услугу. Но не все так просто. Клиент ранее ничего не знал ни о товаре, ни о компании, а тут ему предлагают купить кота в мешке. Многие ли согласятся на такой риск? Думаю, что нет.   
  
Сейчас рынок товаров и услуг заметно вырос, а значит и выросла и конкуренция. Чем выше конкуренция, тем больше предложений получает клиент. Поэтому вероятность того, что потенциальный покупатель сделает заказ именно в вашей компании без предварительного анализа наиболее выгодного предложения, сводится к нулю.**Продажи в лоб не работают**.   
  
**Но работает другая стратегия.** Вместо того, чтобы впихнуть свой товар, необходимо сделать так, чтобы человек сам захотел стать вашим клиентом. Сделать это не просто, **предстоит работать не только над качеством своих продуктов, но и имиджем.** В качестве примера рассмотрим компанию Apple.   
  
Можете ли вы представить ситуацию, что сотрудники Apple будут уговаривать человека купить iPhone со словами — «*ну, купите, пожалуйста, он такой классный*». Здесь бренд настолько зарекомендовал себя, что люди сами хотят иметь продукцию компании и готовы менять свои гаджеты после каждого выхода новинки.   
  
**Это был идеалистический пример работы крупной компании. Теперь вернемся к реальности.**Что нужно сделать, чтобы превратить обычного пользователя в покупателя:

**Выделяйтесь среди конкурентов**. Клиент должен понимать, почему вы лучше, чем десятки подобных компаний. Для это проработайте УТП.

**Используйте дополнительные точки контакта**: email-маркетинг, социальные сети, публикация в СМИ и прочее. Чем чаще вы мелькаете перед глазами, тем больше вызываете доверия.

**Начните профессионально «дружить» с клиентами**. Представьте, что это не просто покупатель, а ваш друг. Разве вы ему не поможете советом? Рекомендую прочитать на эту тему книгу **Карла Сьюэлла «Клиенты на всю жизнь»**.

Все эти действия в сумме дают лояльно настроенного покупателя, который вполне может стать адвокатом бренда и будет рекомендовать компанию своим знакомым.

**Холодные звонки**

Сколько раз день вам звонят непонятные компании с предложением что-то купить? Мало того, что абсолютно не попадают в интересы, так еще и продают в лоб. А это к-к-комбо неработающих маркетинговых приемов. Есть две основные причины, почему холодные звонки умерли:

**Убогие скрипты.**Да-да, тут нисколько не преувеличиваю. Если человек говорит, что ему не интересно предложение, то не надо задавать 500 дополнительных вопросов или продолжать разговор, будто не слышишь возражений. Один из недавних диалогов с менеджером банка:

*– Здравствуйте, это банк N. У нас есть для вас предложение по кредиту.*  
*– Спасибо, мне не интересно.*  
*– А почему?*   
*– Я не трачу больше, чем у меня есть и не нуждаюсь в кредите.*  
*– Возьмите у нас кредит, у нас низкие процентные ставки. Машину купите или в отпуск съездите.*

**Нет представления о потребностях аудитории.** Менеджер, осуществляющий холодные звонки, абсолютно не знает, чем интересуется человек на том конце провода, какие у него потребности, кем работает, какой достаток, есть ли у него семья. Собственно, если нет четкой сегментации и знания своей целевой аудитории, то все усилия зря. Вот еще один случай из жизни:

*Нашей коллеге позвонили из центра по снижению веса. Уговаривали прийти к ним на бесплатную консультацию и уверяли, что они ей обязательно помогут похудеть. Только коллега со своим весом в 50 кг худеть не собиралась и даже немного расстроилась, что ей такое предложили. Как на нее вышли — осталось непонятно.*

**Еще один вопрос** — насколько законно получена база контактов для холодных звонков? Дело в том, что только в России есть [152 закон о защите персональных данных](https://1ps.ru/blog/dirs/2018/vse-o-152-fz-dlya-sajtov-komu-zachem-i-dlya-chego/) и его нарушение грозит крупным штрафом. То есть если человек не давал своего согласия на обработку персональных данных, любые звонки вне закона.

**Создание сообщества во всех соцсетях**

Социальные сети служат еще одной площадкой, где можно пообщаться с потенциальными клиентами. Но создать свое представительство на всех возможных площадках — это перебор, если вы просто дублируете контент.   
У каждой соцсети своя аудитория, формат публикаций и алгоритмы.   
  
Простое копирование постов выглядит нелепо. К продвижению на каждой площадке нужно подходить индивидуально.**Для начала проанализируйте, где в основном «сидят» ваши потенциальные клиенты**и уделите этой соцсети особое внимание. А дальше действуйте по алгоритму:

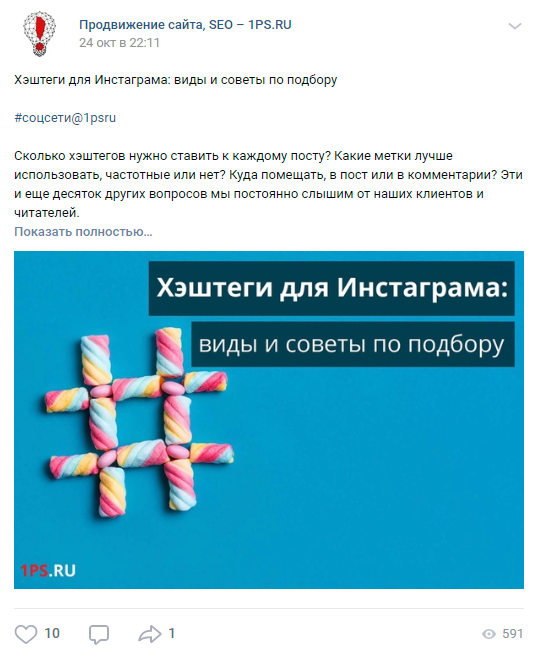
Составьте стратегию продвижения и проанализируйте конкурентов. Посмотрите, с какой частотой они делают публикации, что пишут, сколько подписчиков, какая активность, есть ли УТП.

С учетом полученных данных можно приступить к разработке сообщества: обложка, аватар, описание и дополнительная информация в зависимости от соцсети (актуальное, обсуждения, установка приложений, блок с товарами и отзывами).

Теперь составляем контент-план на месяц и начинаем размещать посты. После небольшого тестового периода корректируем дни и время публикаций, чтобы получить максимальный охват аудитории. Для каждой соцсети оно будет свое.

Вот типичный пример, когда компания особо не заморачивалась и дублировала посты: картинку, текст, хэштеги и даже смайлы. Это в корне не верная стратегия:

Вот другой пример, когда пост составляется с учетом соцсети и аудитории:



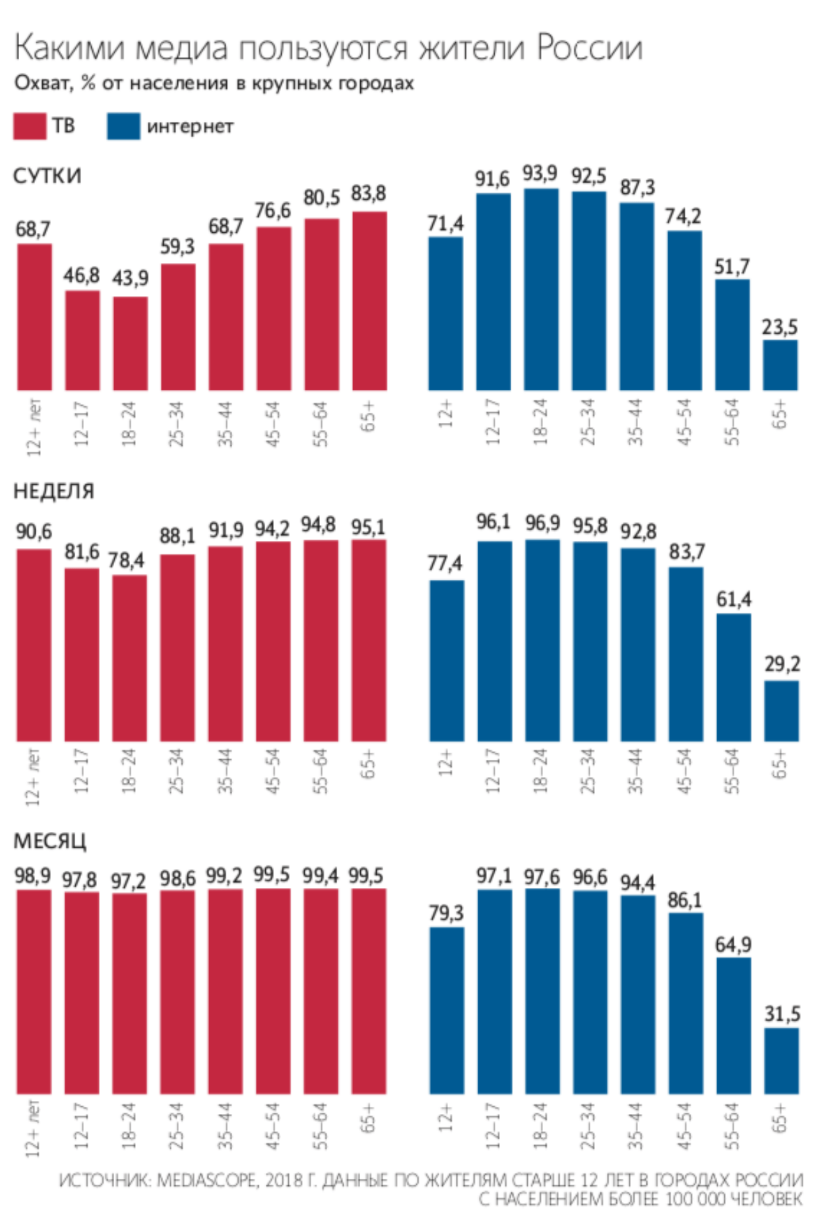
**Публикация в Instagram**

А теперь перейдем к инструментам, которые работают, но не всегда. И, возможно, скоро вовсе перестанут приносить результат.

**Инструменты, популярность которых падает**

**Реклама на ТВ**

Некоторые могут сказать, что реклама на ТВ — хороший инструмент продвижения. Спорить не буду. Но факт в том, что с каждым годом популярность телевидения снижается, а интернет, наоборот, набирает популярность. Как показывает статистика, основная аудитория зрителей ТВ — это люди от 45 лет. Более молодая аудитория предпочитает проводить время во Всемирной паутине.



Чем меньше людей смотрит ТВ, тем меньше охват аудитории у рекламных роликов. Соответственно эффективность размещения рекламы падает. В этом плане интернет дает больше возможностей. Например, чтобы примелькаться своим потенциальным клиентам можно использовать следующие каналы:

**Контекстная реклама;**

**Таргетированная реклама;**

**Видеореклама;**

**Медийная реклама;**

**Реклама на картах;**

**Аудиореклама;**

**Тизерная реклама;**

**Реклама у блогеров и лидеров мнения.**

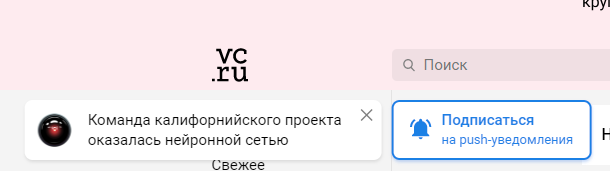
А чтобы реклама в интернете работала, есть два главных правила:

Корректно установить параметры показа, то есть настроить рекламу так, чтобы она попадала в целевую аудиторию: время показа, возраст, пол, устройства, площадки, интересы и т.д.

Иметь качественные материалы: будь то картинки или видеоролик. Здесь главное, чтобы материал привлекал внимание. То же самое касается и текста объявлений – в нем должно быть УТП и конкретика.

Большое преимущество рекламы в интернете в том, что можно выйти на свою целевую аудиторию, где бы она ни сидела.  
  
**Push-уведомления**

Push-уведомления вообще очень крутой инструмент, который отправляет сообщение пользователю на рабочий стол. Поэтому вероятность того, что человек его не увидит, крайне низкая.   
  
Но и тут есть свои подводные камни. Например, если ты заходишь с другого браузера или компьютера, то запрос на подписку придет вновь, даже если ты был подписан на уведомления ранее.   
  
**Пример запроса:**



**Почему же пуш-уведомления теряют свою популярность?**  
Дело в том, что сейчас они установлены на каждом втором сайте, и на какой бы ресурс ты не перешел, то везде всплывает запрос на подписку. Из-за этого большинство пользователей стали игнорировать всплывающие окна и жмут «Отказаться». Новая база прирастает медленно, старая база выгорает, и в конечном итоге эффективность push-уведомлений сводится к минимуму.   
  
Если серьезных апгрейдов в ближайшее время не будет, то пуш-уведомления уйдут в прошлое.

**Email-маркетинг**

Email-маркетинг уже несколько лет на пике популярности и вполне заслуженно. Ведь если правильно подойти к делу, то можно получить хороший трафик и продажи. Хотя мы заметили, что сейчас эффективность от емаилинга плавно уменьшается, но это касается не всех тематик.   
  
Согласитесь, почта закидана письмами об акциях и различных распродажах. Сколько писем вы получаете ежедневно? 10, 20 или 30? А сколько открываете? Наверное, единицы, и то из-за цепляющей темы или от компании, которую вы всегда читаете.

**Вместо вывода**

Помните, что мир маркетинга развивается быстро: меняются потребности клиентов, растет конкуренция, появляются новые технологии. И если не следить за ситуацией, то это грозит большим провалом для компании.

# Каким должен быть капитализм потребителей

Роджер Мартин

Историю современного капитализма можно разделить на две эпохи. Первая — капитализм менеджеров — началась в 1932 году. Ее идеологи отстаивали радикальную по тем временам точку зрения, согласно которой бизнесу необходимо профессиональное управление. Вторая — капитализм акционерной стоимости — началась в 1976 году. Ее провозвестники целью каждой корпорации провозглашали благосостояние акционеров. Логика тут такая: если компании выполняют эту задачу, выигрывают и акционеры, и общество. Это трагическое заблуждение; настало время отказаться от этой страшно вредной идеи и перейти к третьей эпохе — капитализма потребителей.

Начало двух предыдущих эпох возвестили ученые. В 1932 году Адольф Берл и Гарднер Минз опубликовали свой легендарный трактат «Современная корпорация и частная собственность», в котором утверждали, что управление нужно отделить от собственности. Отныне такие люди, как Рокфеллеры, Морганы, Карнеги и Меллоны, владельцы, а заодно и генеральные директора своих корпораций, перестанут заправлять ими. Руководить будут специально нанятые люди, новый класс профессиональных управленцев. Этой тенденции, говорили Берл и Минз, страшиться не надо; она свидетельствует о наступлении нового прекрасного времени — эпохи экономической экспансии (на поверку, этой эпохе, по причине Великой депрессии, на раскачку понадобился не один год).

Конечно, некоторые собственники по-прежнему возглавляли свои предприятия, но в основном в дирекциях воцарились профессиональные управленцы. Предприниматели основывали новые фирмы, а затем, когда бизнес разрастался до внушительных размеров, благоразумно передавали бразды правления наемным менеджерам, людям надежным, более предсказуемым и дисциплинированным.

Но настал 1976 год, и капитализм менеджеров получил суровую отповедь в статье Майкла Дженсена и Уильяма Меклинга. Опубликованная в Journal of Financial Economics, она называлась «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». Ей суждено было стать самой цитируемой из всех научных статей, посвященных бизнесу. Авторы утверждали, что профессиональные управленцы не принимают в расчет интересы собственников, что их волнует только собственное финансовое положение, а вовсе не материальное благополучие акционеров. Это очень плохо для акционеров и невыгодно для экономики в целом, писали Дженсен и Меклинг; менеджеры проматывают корпоративные и общественные ресурсы ради того, чтобы набить собственные карманы. Это критическое выступление возвестило начало нынешней эпохи капитализма, так как генеральные директора поняли, что должны присягнуть на верность идее «максимизации акционерной стоимости». Скоро советы директоров стали считать, что их работа — примирять интересы топ-менеджеров, вознаграждая их труд, в том числе и акциями, с интересами акционеров. Отныне акционер — не «униженный и оскорбленный», он кум королю и сват министру. Знаковые фигуры в борьбе за интересы акционеров — Роберто Гойцуэта, проработавший генеральным директором Coca-Cola с 1981 года до самой своей смерти в 1997-м, и Джек Уэлч, возглавлявший General Electric с 1981 по 2001 год. Многие считают, что именно с речи, которую Уэлч произнес в нью-йоркском Pierre Hotel спустя несколько месяцев после своего назначения, и началась эпоха акционерной стоимости. Хотя сам этот термин тогда и не прозвучал, было очевидно, что центр внимания сместился в сторону прибыли компании. Оба руководителя главной задачей компаний считали максимизацию акционерной стоимости, и с обоими расплачивались акциями в беспрецедентных масштабах. Гойцуэта, получив акции компании, которую не он основал и не он сделал публичной, стал первым американским управленцем-миллиардером. А Уэлчу, по подсчетам, к моменту его ухода из GE принадлежало ее акций ни много ни мало на $900 млн.

**Логика с изъяном**

Правда ли, что, заняв место управленцев в центре деловой вселенной, акционеры зажили богаче? Ответ очевиден: нет. С 1933 по 1976 год, когда они, якобы, играли вторую скрипку при профессиональных управленцах, приведенный к оценке того времени кумулятивный годовой реальный доход акционеров компаний из списка S&P 500 дотягивал лишь до 7,6%. В 1977—2008 годах и того хуже: их реальная прибыль составляла 5,9% в год. Если не придерживаться жестко конкретных дат — передвинуть конец первого периода и начало второго, то можно сделать так, чтобы средние цифры прибыли по ним сравнялись. Но никто не посмеет утверждать, что акционеры начали получать больше после того, как их интересы провозгласили приоритетом. Трудно утверждать, что Джен-сен и Меклинг оказали акционерам такую уж большую услугу.

За наводящим вопросом: «Правда ли, что акционеры зажили богаче?» — просится и следующий: если вы так печетесь об акционерах, уверены ли вы, что забота о повышении акционерной стоимости пойдет им во благо?

Думаю, и на этот вопрос ответ будет отрицательным. Как я покажу дальше, чтобы создать акционерную стоимость, надо поставить во главу угла удовлетворенность потребителей. Иными словами — и это не должно никого удивлять — Питер Друкер правильно понимал суть дела, когда говорил, что главная задача бизнеса — приобретать и удерживать покупателей. Постойте, скажете вы, а почему не поставить перед собой двойную цель: удовлетворять потребителей и повышать акционерную стоимость? Но в таком случае получится погоня за двумя зайцами — с известным результатом. Как учит нас теория оптимизации, нельзя одновременно максимизировать две желательные переменные или минимизировать две нежелательные. Можно максимизировать акционерную стоимость, если это не мешает удовлетворять нужды потребителей, или ставить во главу угла интересы покупателей, если это не нанесет урона акционерной стоимости, но максимизировать и то, и другое разом невозможно (см. врезку «Почему может быть только одна цель»).

**ПОЧЕМУ МОЖЕТ БЫТЬ ТОЛЬКО ОДНА ЦЕЛЬ?**

Линейное программирование – математический метод оптимизации заданной переменной при наличии ограничений. Скажем, нефтеперерабатывающему заводу линейный алгоритм понадобится для максимизации стоимости продукции, производимой из каждого барреля неочищенной нефти (в частности, неэтилированного бензина, мазута и реактивного топлива) в долларовом выражении. Переработка будет, естественно, ограничена неким минимумом требуемой продукции (скажем, установлен какой-то минимум мазута и какой-то – стандартного неэтилированного бензина). Максимальная выгода, которую можно извлечь из переработки одного барреля нефти, зависит от этих ограничений. Важно понимать следующее: производя подобного рода подсчеты, человек или компьютер может максимизировать или минимизировать только одну переменную. Этот аргумент приводил Майкл Дженсен, доказывавший, что максимизация акционерной стоимости должна быть единственной «целевой функцией» фирмы. Исключение из этого правила — случай, когда одна из переменных является подмножеством другой. Если, например, я попрошу вас из куска пластилина весом 1000 граммов вылепить максимально возможное количество шариков и кубиков весом в грамм, вы вряд ли выполните задание: чем больше шариков, тем меньше кубиков, вот и все. Если же я предложу вам вылепить максимальное количество «предметов» — и шариков, и кубиков, вы справитесь с задачей, ведь шарики — подмножество «предметов». Вы можете слепить 1000 шариков— и произвести 1000 «предметов». Таким образом, нефтеперерабатывающий завод, каким бы сложным ни был его линейный алгоритм, не в состоянии максимизировать одновременно и стоимость продукции, и, скажем, количество галлонов мазута. Ему придется выбрать одну главную целевую функцию, а остальные — рассматривать как ограничения. Точно так же фирма не может максимизировать и потребительскую ценность своих продуктов, и акционерную стоимость. Поэтому приходится выбирать: либо вы в качестве главной своей цели выбираете акционерную стоимость, а потребительскую ценность рассматривать как ограничение, либо вы делаете выбор в пользу потребительской ценности, обеспечив при этом какой-то минимум акционерной стоимости.

Что говорить — идея максимизации акционерной стоимости всегда привлекала своей элегантностью, но претворить ее в жизнь управленцам оказалось непросто. И это понятно, ибо непрост сам механизм создания акционерной стоимости. Рассмотрим его подробнее.

В длинной очереди претендующих на активы и доходы фирмы акционеры стоят в самом конце. То есть они получают то, что остается после выплат всем остальным: сотрудникам и пенсионным фондам, поставщикам, налоговым органам, кредиторам и держателям привилегированных акций (если таковые существуют). Поэтому суммарная стоимость их акций равна дисконтированной стоимости всех будущих денежных потоков минус эти выплаты. Поскольку будущее неясно, потенциальным акционерам надо прикинуть, какими могут быть эти денежные потоки; курс акций зависит от того, как они представляют себе будущее компании и чего ждут лично для себя. Акционеры, которые полагают, что дисконтированная стоимость будущих поступлений от обыкновенных акций окажется меньше нынешней цены, продадут свои акции. Их приобретут те, кто уверен, что дисконтированная будущая стоимость превысит нынешний курс. Все это значит, что акционерная стоимость почти никак не связана с тем, как обстоят дела в настоящем. Получается, что текущие доходы — это малая доля по сравнению с общей стоимостью обыкновенных акций. Последние десять лет среднегодовой коэффициент цена — прибыль компаний из списка S&P 500 составлял 27х. То есть текущий доход в среднем составляет менее 4% рыночной стоимости предприятий. Понятно, что при оптимистичных прогнозах относительно будущего компании акционерная стоимость будет высокой. В конце 2009 года акции Google продавались с коэффициентом примерно 35х, так как люди верили, что ее прибыль по-прежнему будет расти, а положение на рынке только крепнуть. Рыночная стоимость Exxon Mobile превышала доходы всего в 12 раз, поскольку инвесторы не верили в светлое завтра нефтяной отрасли. Выводы очевидны: единственный надежный способ увеличить акционерную стоимость — повысить градус ожиданий, касающихся будущего компании. Но делать это до бесконечности управленцы не могут. Акционеры посмотрят на хорошие результаты, обрадуются и затребуют таких результатов, каких менеджерам никакими силами не обеспечить. Известно, что акционеры не знают меры: ликуют, когда видят хорошие перспективы, и очень огорчаются из-за плохих.

Вот почему фондовые рынки гораздо волатильнее, чем доходы компаний, акции которых торгуются на этих рынках. В конце 2001 года коэффициент цена — прибыль компаний из списка S&P 500 был очень высоким — 46х, ибо акционеры думали, что бизнес входит в «новую парадигму». Но, когда эйфория прошла, коэффициент упал до 19х и не особо отклонялся от этой отметки до самого 2007 года. Лишь накануне краха фондового рынка в 2008-м он вырос до 25х.

Руководители это понимают; для них не тайна, что и создание, и разрушение акционерной стоимости происходят циклически, а главное — не в их власти это контролировать. Они могут ненадолго «подтянуть» акционерную стоимость к более высокой отметке, но рано или поздно она опять упадет. Поэтому они предпочитают краткосрочные стратегии, надеясь выйти из игры до того, как наступит обвал. А потом они еще и критикуют преемников: мол, не сумели избежать падения. Или же они искусственно занижают ожидания, чтобы потом растянуть процесс непрерывного повышения акционерной стоимости. (Однако правила финансовой отчетности, касающиеся нематериальных активов и деловой репутации компании, таковы, что подобные попытки обходятся слишком дорого. См. врезку «Правила бухучета: дело в них тоже?».) Иными словами, поскольку генеральные директора не могут выиграть игру, ради которой их и назначают на высший пост, они придумывают новые правила, и в этой «своей» игре у них появляется шанс победить. Вот почему такая цель, как максимизация акционерной стоимости, и основанная на этом принципе система вознаграждения руководителей невыгодны акционерам. Те самые управленцы, которые призваны претворять эту цель в жизнь, понимают, что им это не по силам. Если компанию возглавляет выдающийся профессионал, ее доля рынка и объем продаж растут, она может зарабатывать больше прибыли и более рационально использовать капитал, но как бы ни был хорош ее руководитель, он не в силах повысить акционерную стоимость, которая отражает ожидания рынка. Чем сильнее давят на гендиректора, заставляя его увеличивать акционерную стоимость, тем больше у него искушение предпринять меры, которые будут не во благо, а во вред акционерам.

**ПРАВИЛА БУХУЧЕТА: ДЕЛО В НИХ ТОЖЕ?**

Доктрина максимизации акционерной стоимости встроена в принятые в США правила управления финансовой отчетностью. В июне 2001 года Комитет по стандартам финансового учета (FASB) издал Положение № 142 «Деловая репутация и прочие нематериальные активы», изменившее подход аудиторов к этой оценке.   
  
Прежде компании должны были амортизировать нематериальные активы в соответствии со стандартным графиком. Положение №142 положило конец этой практике. Теперь от аудиторов требовалось ежегодно объявлять, «ослаблены» ли нематериальные активы и деловая репутация или они сохранили свою стоимость. Если они были «ослаблены», аудиторам полагалось списывать эти активы до текущего рыночного значения.   
  
Сейчас, чтобы определить, ослаблен ли нематериальный актив, аудиторские фирмы рассчитывают для компании стоимость дисконтированного денежного потока будущих периодов и сравнивают его с текущей акционерной стоимостью — определяемой текущим курсом акций. Если акционерная стоимость низка относительно рассчитанных дисконтированных денежных потоков, это дает аудитору основание списать активы фирмы.   
  
Как следствие, генеральные директора, которые никак не управляют ожиданиями акционеров (то есть не повышают их), рискуют тем, что их вынудят провести масштабное списание нематериальных активов компании. А известие об этом вполне может повлечь за собой дальнейшее снижение ожиданий и дальнейшие списания.   
  
Доктрина максимизации акционерной стоимости встроена в принятые в США правила управления финансовой отчетностью. В июне 2001 года Комитет по стандартам финансового учета (FASB) издал Положение № 142 «Деловая репутация и прочие нематериальные активы», изменившее подход аудиторов к этой оценке.   
  
Прежде компании должны были амортизировать нематериальные активы в соответствии со стандартным графиком. Положение №142 положило конец этой практике. Теперь от аудиторов требовалось ежегодно объявлять, «ослаблены» ли нематериальные активы и деловая репутация или они сохранили свою стоимость. Если они были «ослаблены», аудиторам полагалось списывать эти активы до текущего рыночного значения.   
  
Сейчас, чтобы определить, ослаблен ли нематериальный актив, аудиторские фирмы рассчитывают для компании стоимость дисконтированного денежного потока будущих периодов и сравнивают его с текущей акционерной стоимостью — определяемой текущим курсом акций. Если акционерная стоимость низка относительно рассчитанных дисконтированных денежных потоков, это дает аудитору основание списать активы фирмы.   
  
Как следствие, генеральные директора, которые никак не управляют ожиданиями акционеров (то есть не повышают их), рискуют тем, что их вынудят провести масштабное списание нематериальных активов компании. А известие об этом вполне может повлечь за собой дальнейшее снижение ожиданий и дальнейшие списания.

Вот Джек Уэлч, человек, который, можно сказать, олицетворял собой идею максимизации акционерной стоимости. При нем GE из компании с рыночной стоимостью $13 млрд (на 1981 год) превратилась в самую дорогую корпорацию мира: в 2001 году, в год его ухода на пенсию, ее оценивали в $484 млрд. Но, чтобы акционерная стоимость все время повышалась, Уэлч заставлял компанию расти все больше и больше. Ставку он сделала на малозначимое поначалу подразделение GE Capital — к концу карьеры Уэлча именно оно обеспечивало GE почти половину ее доходов. Но в 2009 году из-за крупного списания активов GE Capital рыночная капитализация GE скатилась до $75 млрд (правда, это произошло в начале года, а к сентябрю она уже составляла $170 млрд). Да, в момент ухода Уэлча увеличение акционерной стоимости на $471 млрд казалось чудом — особенно инвесторам, которые успели продать акции по самым высоким ценам. Но много ли они выиграли в перспективе — большой вопрос. В Coca-Cola была похожая история. До Роберто Гойцуэты рыночная цена компании 20 лет держалась на одной отметке. При нем она выросла в 40 раз. Вскоре после ухода Гойцуэты капитализация компании достигла заоблачных вершин — $180 млрд, но только раз. И преемники Гойцуэты, стараясь не уступить ему, мучились, имея на руках такое «наследство», как быстрый рост и безумные поглощения.

**Пусть к власти придут потребители**

Вот более удачная формула оптимизации: выясните, что ценно для ваших покупателей, и придумайте, как их постоянно радовать. Конечно, на этой стезе особо не разгуляешься: если компании, к восторгу потребителей, будут продавать свои все более качественные продукты по все более низким ценам, они обанкротятся. Компании должны максимально полно отвечать запросам покупателей и одновременно гарантировать акционерам, что они получат приемлемый — с учетом риска — доход на свои акции.

Обратимся к примеру Johnson & Johnson. У нее самое убедительное и единственное в своем роде «кредо», сформулированное еще в 1943 году легендарным председателем J&J Робертом Вудом Джонсоном, — с тех пор оно не менялось. Вот оно в сокращенном виде:

«Наша основная ответственность — перед врачами и медицинскими сестрами, перед пациентами, перед отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами… Мы несем ответственность перед нашими сотрудниками, мужчинами и женщинами, которые работают у нас по всему миру… Мы несем ответственность перед обществом, в котором живем и работаем, а также перед мировым сообществом… И наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Придерживаясь этих принципов, мы обеспечим нашим акционерам достойный доход».

Тут недвусмысленно выстроена корпоративная иерархия ценностей: потребители — на первом месте, акционеры — на последнем. Но в J&J считают, что если удовлетворенность покупателей стоит в начале списка, то у акционеров все обстоит просто замечательно. До сих пор этот принцип не подводил. Вспомним, как действовал Джеймс Берк, бывший глава J&J, в 1982 году, когда вспыхнул скандал из-за отравленного тайленола. Тогда в Чикаго умерли семь человек: в капсулах с лекарством оказался цианид. Сейчас считается, что компания, не думавшая в тот момент о прибыли, показала всему миру, как вести себя «правильно». Отравления с летальным исходом были зафиксированы только в Чикаго, но Берк сразу же распорядился отозвать все до единой упаковки тайленола из всех аптек Америки, хотя правительство того не требовало и тайленол приносил J&J пятую часть всей ее прибыли. Тогда объем продаж и доля рынка J&J резко уменьшились. Комментаторы удивлялись тому, что глава публичной компании так откровенно пренебрег прибылью, и в то же время превозносили Берка за его образцовую нравственную позицию. Но вчитайтесь в «кредо», и вам станет ясно, что его решение было продиктовано не столько моральными принципами, сколько четко сформулированными целями J&J. Не исключено, что Берк как ее глава просто точно следовал пунктам, изложенным в «кредо».

Потребители значились там на первом месте, а акционеры — на четвертом, и он действовал соответственно. Для него получение запланированной квартальной прибыли не было главной задачей, и он однозначно поставил ее в конец списка. В итоге J&J нисколько не пострадала от решения своего руководителя. После того как компания на деле доказала, что безопасность покупателей для нее превыше всего, и первой в мире стала продавать отпускаемые без рецепта лекарства в упаковке, которую невозможно незаметно вскрыть, брэнды J&J завоевали небывалое признание у потребителей. В сентябре 2009 года рыночная капитализация J&J достигла $167 млрд (девятое место в мире). И, похоже, J&J действительно принесла своим долгосрочным акционерам «справедливую прибыль» — даже с лихвой. Акционеры чувствуют себя неплохо и в других компаниях, где их интересы и не ставят на первое место. P&G, ставшая в сентябре восьмой в мире по рыночной капитализации, уже давно поместила покупателя в центр своей вселенной. Цели, морально-этические ценности и принципы P&G, крупнейшего в мире производителя потребительских товаров, в 1986 году были зафиксированы в документе с таким же названием. Они очень похожи на провозглашенные J&J: «Наша цель — производить товары и услуги наивысшего качества и потребительской ценности, улучшающие жизнь потребителей во всем мире. В свою очередь, потребители помогают нам занять ведущие позиции по уровню продаж, обеспечить процветание бизнеса, что способствует повышению благосостояния наших работников и акционеров, а также тех регионов, где мы живем и работаем».

В данном случае повышение акционерной стоимости — следствие «клиентоцентричности» компании, но явно не первоочередная цель. Все это не означает, что компании, провозгласившие акционерную стоимость своим приоритетом, перебивались с хлеба на воду. GE и Coca-Cola по уровню рыночной капитализации входят в число 25 первых корпораций мира (в сентябре они занимали, соответственно, шестое и двадцать второе места). При Уэлче и Гойцуэте акционерная стоимость и GE, и Coca-Cola росла гораздо быстрее прочих компаний из списка S&P 500. Среднегодовой темп роста совокупного дохода акционеров GE составлял 12,3%, Coca-Cola — 15%, тогда как в среднем у компаний из списка S&P 500 — только 10%. Но в долгосрочной перспективе никому из них не удалось по уровню акционерной стоимости обогнать ведущие компании, которые весьма недвусмысленно отправляли своих акционеров в хвост корпоративной очереди. Самую большую акционерную стоимость создали J&J и P&G, каждая в своем секторе. И если сравнить их с GE времен Уэлча, они опять-таки выиграют: в P&G среднегодовой темп роста прибыли достигал 15,2%, в J&J — 14,5%, в GE — 12,3%. Эффективность J&J и P&G была примерно на том же уровне, что и у Coke; среднегодовой темп роста составлял соответственно 15% и 14,6% против 15,1% у Coke эпохи Гойцуэты.

**Правило в действии**

Почему компании, которым и дела нет до максимизации акционерной стоимости, получают столь впечатляющую прибыль? Потому, что их руководителям не надо контролировать ожидания акционеров и они могут сосредоточиться собственно на бизнесе. Когда Алан Лафли стал гендиректором P&G, он мог преспокойно — для компании это было в порядке вещей — заявить акционерам, что в ближайшее время дела будут все хуже и хуже, поскольку надо укрепить целый ряд основных позиций, а на это уйдет время. В массе своей генеральные директора не решились бы на подобную откровенность, опасаясь реакции Уолл-стрит. Они постарались бы побыстрее все наладить — хотя бы для виду. А большинство советов директоров сделало бы все, чтобы подобного рода информация не дошла до акционеров — даже путем прямого запрета.

Самым, наверное, убедительным доказательством того, что статус акционеров в P&G изменился, стало решение Лафли убрать из головного офиса экраны, отображавшие изменение биржевого курса акций. Их установили при его предшественнике, дабы при каждом удобном случае напоминать сотрудникам о необходимости повышать акционерную стоимость. Лафли, конечно, не единственный, кто понимает, как важны подобные символические шаги. Нечто в этом роде совершила и Research in Motion, компания, которая производит карманные ПК (см. врезку «[Пончики и карманные компьютеры](https://150.hbr-russia.ru/articles/816204" \l "vrez2)»). Еще одно ключевое отличие — система вознаграждений. Советы директоров компаний, которые не ставят на первое место повышение акционерной стоимости, не сбивают с толку своих генеральных директоров опционами на акции, привязанными к краткосрочным результатам работы или реализуемыми при выходе на пенсию.

Если вознаграждение первых лиц компаний зависит от краткосрочных показателей, советы директоров подталкивают их к тому, чтобы любыми средствами оправдывать ожидания акционеров, а не добиваться реального прогресса и работать на будущее. Когда глава компании знает, что получит обещанное перед выходом на пенсию, он все время мысленно видит перед собой финишную черту. Если компания, подобно бегуну-марафонцу, пересечет ее и рухнет на землю, его это уже не будет касаться — после нас хоть потоп. Если посмотреть на график многолетней рыночной капитализации GE, то станет ясно, чего корпорации стоил выход на пенсию Джека Уэлча. Очевидно, что его преемнику Джеффу Иммельту досталась компания с полным набором классических проблем, порождаемых нацеленностью на финиш. Каким бы гением ни был Иммельт, вряд ли ему удастся вернуть акционерную стоимость на тот уровень, на котором она была к моменту его назначения. Структура вознаграждения Лафли в P&G, наоборот, характерна для компаний, делающих ставку на удовлетворенность потребителя. Почти 90% его вознаграждения — это опционы и акции, выдаваемые на определенных условиях. Хотя сейчас подобные условия предлагают гендиректорам многих компаний, у опционов P&G особенно большой период ограничений на владение (время до их перехода в собственность) — три года и на продажу — два года. К тому же Лафли решил держать опционы в два раза дольше, чем требовалось, и продавать, только жестко выполняя программу их продажи. Что касается акций с условиями, а это существенная часть материального поощрения Лафли, он их не получил ни накануне, ни сразу после отставки.

Период ограничения на владение начался через год после его отставки и продлится десять лет. Если бы стараниями Лафли к моменту его ухода на пенсию ожидания акционеров взвинтились — чтобы потом резко снизиться, это плохо отразилось бы на его «выходном пособии». Поэтому все время своего пребывания в высшей должности он был заинтересован в том, чтобы работать на будущее, найти себе сильного преемника и оставить P&G в образцовом состоянии. Многие управленцы возражали бы против таких, как у Лафли, условий контракта о вознаграждении; они сказали бы, что не хотят отвечать за ошибки своих преемников — это несправедливо. В этом-то и проявляется корпоративная культура. Такая система материального поощрения, как в P&G, в других компаниях, которые вознаграждают своих сотрудников акциями в зависимости от краткосрочных результатов и в которых господствует принцип «каждый за себя», была бы и правда несправедливой. Им трудно было бы перейти на новую схему оплаты труда — основанную на долгом финансовом здоровье, поэтому и корпоративная культура вряд ли изменится. А там, где все «заточено» на потребителя, структура вознаграждения, как у Лафли, оправданна. Ее не только просто ввести, она также заставляет руководителей думать о завтрашнем дне. Но даже если главная задача компании — создавать продукты с высокой потребительской ценностью, ее корпоративная культура исключительно хороша, а опционный контракт предусматривает долгий период ограничения на владение, соблазн максимизировать акционерную стоимость все равно остается.

Когда Лафли пришел в P&G, вознаграждение топ-менеджеров зависело от совокупного дохода акционеров (TSR). А рассчитывали его как рост цены акций плюс дивиденды (если они снова вложены в акции) за три года. При такой системе совокупный доход акционеров P&G сравнивали с TSR основных конкурентов; если показатели P&G соответствовали показателям первой половины лучших, то руководству выплачивали бонусы. Но Лафли быстро подметил такую закономерность: если в этом году TSR выше всяких ожиданий, то на следующий год он неизбежно будет низким. Дело в том, что повышение совокупного дохода акционеров под-питывалось их высокими ожиданиями, а они не могут в точности повторяться из года в год. Лафли понял, что рост акционерной стоимости имеет мало общего с реальной работой предприятий, зато тесно связан с воображением акционеров и их фантазиями на тему будущего компании. И Лафли решил изменить критерии для выплаты бонусов: вместо совокупного дохода акционеров ориентироваться на показатель под названием «операционный совокупный доход акционеров». Он рассчитывается на основании трех показателей текущей эффективности: увеличение объема продаж, рост чистой прибыли и эффективность капитала. Лафли не сомневался, что если P&G будет выпускать нужные людям товары, то операционный совокупный доход акционеров будет расти — и рыночная стоимость компании со временем тоже. Более того, операционный TSR — это такой показатель, величина которого во многом зависит от руководителей подразделений P&G, тогда как влиять на определяемый только рынком совокупный доход акционеров они не могут. Конечно, не каждая компания, у которой один царь и бог — потребитель, станет второй P&G или J&J. Но я твердо убежден, что если количество предприятий, ориентированных именно на покупателя, увеличится, то улучшится качество решений, принимаемых в мире бизнеса.

Коль скоро вы думаете о покупателях, вам некогда рассказывать сказки акционерам — нужно постоянно совершенствовать свою операционную деятельность, выпускать новые, лучшие продукты и предлагать людям необходимые им услуги. Это не значит, что вы закроете глаза на издержки; и о прибыли вы не станете думать меньше. Менеджеров прибыль заботит не меньше, чем акционеров, ибо чем она выше, тем больше денег перепадает им самим. Иными словами, потребность в здоровой, соответствующей реальности цене акций естественным образом будет сдерживать вас, когда вы будете формулировать цели компании. Но если курс акций станет вашей путеводной звездой, у вас возникнет искушение променять долговременные преимущества, которые можно получить, совершенствуя операционную деятельность, на преимущества временные, которые дает подстегивание ожиданий инвесторов. Чтобы генеральные директора сосредоточились на первом, а не на втором, необходимо пересмотреть приоритеты компании.

**Об авторе. Роджер Мартин (Roger L. Martin)** — стратегический консультант гендиректоров, почетный профессор и бывший декан Школы менеджмента Ротмана (Университет Торонто).

# Как биг-дата управляет миром: на примере магазинов

Вокруг появ­ля­ет­ся мно­го одних и тех же мага­зи­нов — поче­му так про­ис­хо­дит и как они устро­е­ны.

Ино­гда стоя на пере­крёст­ке мож­но уви­деть вокруг несколь­ко мага­зи­нов одной и той же сети: «Пятё­роч­ки», «Дик­си» или любые дру­гие. Неко­то­рые дума­ют, что в этом нет ника­ко­го смыс­ла: зачем стро­ить новый мага­зин, когда через доро­гу есть точ­но такой же?

На самом деле смысл есть — всё дело в пра­виль­ном исполь­зо­ва­нии биг-даты и ана­ли­ти­ки (по край­ней мере, нам хочет­ся в это верить).

В этой ста­тье пока­жем, как сбор и ана­лиз дан­ных помо­га­ет при­ни­мать важ­ные биз­не­со­вые реше­ния.

*Важ­ная ого­вор­ка: мы наме­рен­но упро­ща­ем часть про­цес­сов, что­бы было про­ще понять прин­цип. Неко­то­рые момен­ты могут пока­зать­ся пол­ной экзо­ти­кой и эко­но­ми­че­ски невы­год­ны­ми — это тоже сде­ла­но спе­ци­аль­но. В жиз­ни всё про­ис­хо­дит слож­нее, доль­ше и не так без­оши­боч­но.*

**Карта пешеходных маршрутов**

Мага­зин типа «Пятё­роч­ки» надо откры­вать там, где ходят люди. Никто спе­ци­аль­но не поедет в сосед­ний рай­он ради про­дук­то­во­го мага­зи­на, поэто­му для нача­ла нуж­но отве­тить на такие вопро­сы:

Где в этом рай­оне ходят люди?  
По каким марш­ру­там?  
Сколь­ко их в раз­ное вре­мя?  
А где точ­но не ходят?

Что­бы это узнать, мож­но вос­поль­зо­вать­ся биг-датой: собрать её или запо­лу­чить. При­ме­ры:

**У сото­во­го опе­ра­то­ра.** Мож­но полу­чить инфор­ма­цию о гео­по­зи­ции устройств и их при­мер­ном пере­ме­ще­нии у опе­ра­то­ра сото­вой свя­зи. Это обез­ли­чен­ные дан­ные без при­вяз­ки к фами­лии или номе­ру: толь­ко инфор­ма­ция о пути пере­дви­же­ния устройств в кон­крет­ном рай­оне. Это доро­го, но эффек­тив­но.

Дан­ные соби­ра­ют­ся с сото­вых базо­вых стан­ций — это устрой­ства, к кото­рым под­клю­ча­ют­ся ваши теле­фо­ны, что­бы быть на свя­зи. В горо­дах базо­вые стан­ции сто­ят доволь­но плот­но, и по уров­ню сиг­на­ла с них мож­но доволь­но точ­но опре­де­лить поло­же­ние всех бли­жай­ших або­нен­тов.

**Поста­вить Wi-Fi- и Bluetooth-точки** в раз­ных местах нуж­но­го рай­о­на. Они собе­рут инфор­ма­цию о про­хо­дя­щих мимо людях через их же теле­фо­ны. Прин­цип такой: точ­ка ска­ни­ру­ет про­стран­ство и ищет мобиль­ни­ки с вклю­чён­ным вай­фа­ем. Как толь­ко нашла — начи­на­ет его отсле­жи­вать до тех пор, пока чело­век не вый­дет из зоны дей­ствия. При доста­точ­ном коли­че­стве таких точек мож­но полу­чить доволь­но неплохую кар­ту пере­ме­ще­ний.

**Поста­вить каме­ры с рас­по­зна­ва­ни­ем лиц.** Тут всё отно­си­тель­но про­сто — рас­по­ла­га­ем каме­ры в авто­мо­би­лях или на зда­ни­ях, запо­ми­на­ем лицо каж­до­го про­хо­дя­ще­го и путь, по кото­ро­му он про­шёл. Потом накла­ды­ва­ем это на кар­ту мест­но­сти и полу­ча­ем пеше­ход­ные марш­ру­ты. Рас­по­зна­ва­ние лиц уже настоль­ко рас­про­стра­нён­ная тех­но­ло­гия, что это может сде­лать кто угод­но.

После того как мы полу­чи­ли кар­ту пере­ме­ще­ний, её нуж­но про­ана­ли­зи­ро­вать и най­ти те точ­ки, где полу­ча­ет­ся мак­си­маль­ная про­хо­ди­мость. В иде­а­ле — най­ти такие места, где пеше­ход­ный поток не захо­дит в мага­зи­ны кон­ку­рен­тов или где их вооб­ще нет. Для это­го про­сто соби­ра­ем ста­ти­сти­че­ские дан­ные, сов­ме­ща­ем их с кар­та­ми и исполь­зу­ем ана­ли­ти­че­ские при­ё­мы, что­бы сде­лать выво­ды.

**Ассортимент**

У каж­дой круп­ной роз­нич­ной сети все­гда ведёт­ся такая ста­ти­сти­ка:

* что поку­па­ют в мага­зи­нах чаще все­го;
* как про­да­жи раз­ных това­ров зави­сят от пло­ща­ди мага­зи­на;
* как поку­па­те­ли ходят внут­ри мага­зи­на;
* какие про­дук­ты нуж­но ста­вить рядом с дру­ги­ми про­дук­та­ми, что­бы они луч­ше про­да­ва­лись;
* как зави­сит ассор­ти­мент от про­хо­ди­мо­сти за день.

Всё это соби­ра­ет­ся по каж­до­му мага­зи­ну, зано­сит­ся в еди­ную боль­шую базу. На выхо­де дата-сайентисты полу­ча­ют кар­ти­ну необ­хо­ди­мо­го ассор­ти­мен­та для нуж­ной пло­ща­ди. Ана­лиз боль­ших дан­ных выдаст нам имен­но те това­ры, кото­рые будут про­да­вать­ся в нашем мага­зине луч­ше все­го.

**Второй магазин**

Зада­ча роз­нич­ной сети — полу­чить как мож­но боль­ше при­бы­ли с каж­до­го рай­о­на в горо­де. Это зна­чит — открыть столь­ко мага­зи­нов, сколь­ко это физи­че­ски воз­мож­но и при­быль­но.

Допу­стим, мы уже откры­ли мно­го мага­зи­нов в каж­дом рай­оне горо­да. Наша зада­ча — спу­стить­ся с уров­ня горо­да на уро­вень жило­го квар­та­ла. Кажет­ся, что если один мага­зин уже сто­ит во дво­ре, то на сосед­ней ули­це нет смыс­ла откры­вать такой же — доста­точ­но перей­ти через доро­гу. Но это не все­гда так.

Через неко­то­рое вре­мя после откры­тия пер­во­го мага­зи­на мы сно­ва начи­на­ем смот­реть на пеше­ход­ные пото­ки — как они изме­ни­лись. Ино­гда мы пред­по­ла­га­ем, что люди будут пере­хо­дит через доро­гу, что­бы зай­ти в наш мага­зин, но на деле это часто не так. Обыч­но быва­ет, что мага­зин при­тя­ги­ва­ет одну часть пеше­хо­дов, а дру­гая ходит сама по себе. Мож­но ли эту часть пере­ма­нить?

На этом эта­пе наша зада­ча — най­ти место на дру­гой сто­роне ули­цы, где боль­ше все­го про­хо­дит тех людей, кто не захо­дит в наш пер­вый мага­зин. Сно­ва соби­ра­ем мно­го дан­ных, ана­ли­зи­ру­ем их и нахо­дим нуж­ное место.

Ино­гда может так полу­чить­ся, что с одно­го пере­крёст­ка вид­но сра­зу несколь­ко таких оди­на­ко­вых мага­зи­нов. Это зна­чит, что в этом рай­оне есть несколь­ко неза­ви­си­мых основ­ных пеше­ход­ных марш­ру­тов. И те, кто ходит в «Пятё­роч­ку» за углом, обыч­но не ходят в «Пятё­роч­ку» у све­то­фо­ра — это доль­ше и совсем не по пути.

**Главный принцип**

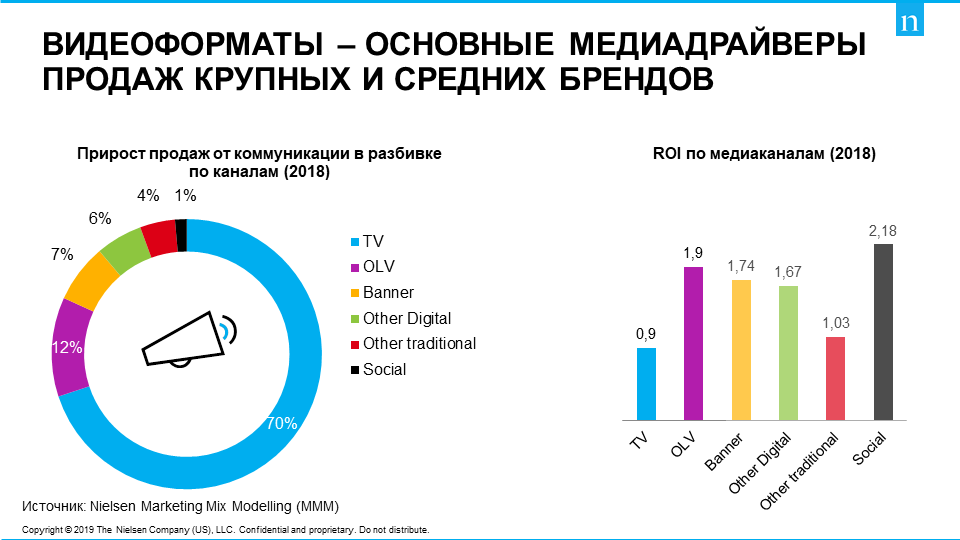
До биг-даты про­ек­ти­ров­щи­ки и эко­но­ми­сты исхо­ди­ли из сво­их пред­по­ло­же­ний: «Навер­ное, если открыть тут мага­зин, то люди будут в него захо­дить. Ведь это логич­но!» Теперь же у нас есть спо­со­бы соби­рать дан­ные о под­лин­ном пове­де­нии поку­па­те­лей. В каком мага­зине нуж­но про­да­вать спе­лые аво­ка­до, а в каком — вод­ку? Где нужен отдел кули­на­рии, а где нужен акцент на сырую кар­тош­ку и тушён­ку? Где люди пере­ста­ли захо­дить в мага­зи­ны, а где про­сто кас­си­ры вору­ют? Теперь не нуж­но гадать — мож­но про­сто посмот­реть в дан­ные.

# ДИДЖИТАЛ-РЕКЛАМА: ВРЕМЯ ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАТЬ

By Александр Абрамов, руководитель практики "Эффективность маркетинга" в России и Восточной Европе

12-09-2019

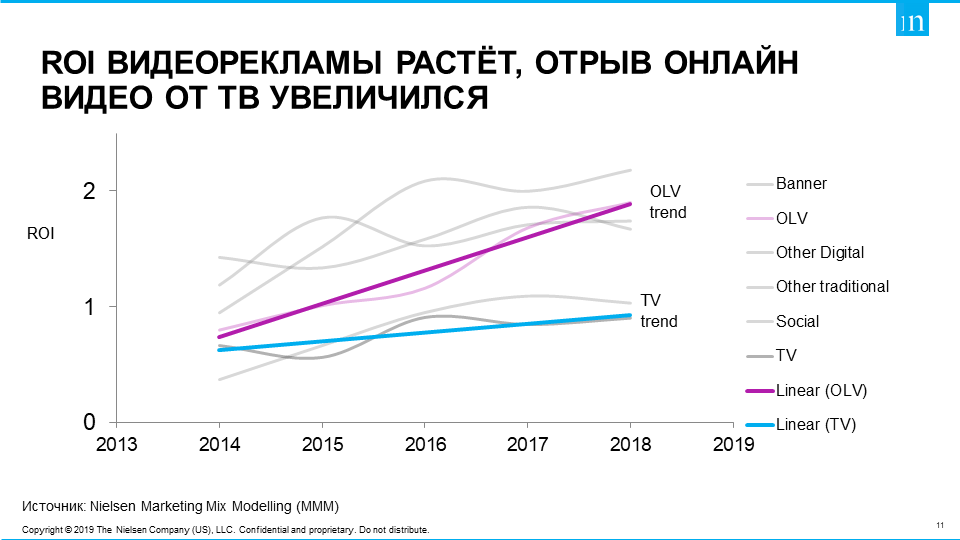
Диджитал-каналы в России демонстрируют наивысшие показатели по возврату инвестиций, следует из недавно [опубликованного](https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/cifrovye-media-chem-otlichaetsya-effektivnost-kanalov-kommunikacii/)метаанализа маркетинг-микс моделирования Nielsen: средний ROI онлайн-баннеров находится на уровне 1,7, онлайн-видео — 1,9, социальных медиа — 2,2. Однако несмотря на высокий возврат, до сих пор более 70% реальных продаж генерируются телевидением и другими традиционными каналами, в то время как на долю гораздо более эффективных диджитал-медиа приходится менее 30%.



Но долго ли диджитал-канал будет оставаться второстепенным по сравнению с ТВ? Как скоро мы заговорим об онлайн-рекламе как ключевом драйвере продаж для брендов всех размеров? Какую стратегию в диджитал-рекламе выбрать маркетологам сегодня?

Есть основания полагать, что онлайн-реклама существенно нарастит свое влияние на продажи в самом скором времени.

В последние годы наблюдается устойчивый тренд роста ROI в ряде онлайн-каналов. Например, ROI онлайн-видео рекламы с 2014 по 2018 год увеличился более чем в 2 раза, тогда как традиционные медиа, такие как ТВ, смогли лишь немного повысить свою эффективность, приблизившись к показателю ROI= 0,8 в 2018 году. Высокий ROI гарантирует приток новых рекламодателей и расширение диджитал-бюджетов. В исследовании “[Технологические тренды в маркетинге и жизни потребителя](https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2019/techtrends2019/)”, проведенном Nielsen в марте 2019 года, 78% маркетологов сказали, что будут использовать персонализированную рекламу онлайн – этот ответ оказался самым популярным.



Кроме роста показателя ROI в онлайн-каналах в перспективе пяти лет значительно увеличится и его вклад в прирост продаж крупных брендов. Если взять весь рынок видеорекламы за 100% (ТВ+онлайн), то сегодня онлайн-видео обеспечивает 20% прироста продаж, остальные 80% прироста продаж приносит ТВ. Однако если линейно продлить тренд и для ТВ, и для онлайн-видео, то к 2026 году вклад диджитал-канала в продажи бренда сравняется с ТВ – то есть фактические продажи, которые принесет видеореклама в онлайне, будут на одном уровне с продажами, обеспеченными ТВ-роликами. Это достаточно очевидный тренд, несмотря на то, что прогноз не учитывает возможную трансформацию медиапотребелния и доступного медиаинвентаря, которая складывается в пользу диджитал-каналов.

МАРКЕТ-ТЕСТЫ РЕКЛАМЫ

Проверяйте эффективность рекламы быстро и точно, запуская только те кампании, которые действительно приносят продажи.

[УЗНАТЬ БОЛЬШЕ](https://www.nielsen.com/ru/ru/solutions/measurement/nielsen-mpa/)

Какие конкретно тактики в цифровой коммуникации способны стимулировать продажи в тех же масштабах, как это делает ТВ, сохраняя более высокие ROI? Таким вопросом впору задаться любому маркетологу –  у брендов осталось не более 5 лет для того, чтобы выстроить процессы работы в диджитал-рекламе и экспериментировать с медиамиксом для достижения эффектиной синергии.

Вероятно, достижение эффективности в диджитал при расширении инвентаря и рекламодателей в канале станет более сложной задачей, чем сегодня. По опыту Nielsen, сегодня в России крупные бренды уже серьезно подходят к работе с онлайн-каналом. Они проводят от 2 до 6 тестов онлайн-видео в год на один бренд перед запуском масштабных кампаний, чтобы определить наилучшую комбинацию креативов и размещений, проверяя эффективность до 12 типов размещений (узкий таргетинг, адаптация креатива, микс с баннерами и соцсетями и т.д.). Это позволяет масштабировать результаты тестовых кампаний до национальных размещений. [Маркет-тесты](https://www.nielsen.com/ru/ru/solutions/measurement/nielsen-mpa/) приводят к тому, что онлайн-реклама обеспечивает брендам возврат не ниже, а зачастую и выше, чем ТВ, в 70% случаев.

В ДИДЖИТАЛ-СРЕДЕ НАСТУПИЛО ВРЕМЯ МАКСИМАЛЬНО АНАЛИТИЧНОГО ПОДХОДА –

грамотно настроенные маркет-тесты и оценка влияния рекламы на реальные продажи являются факторами, создающими разницу между онлайн-рекламой, работающей на цели бизнеса, и интуитивными экспериментами. И хотя сейчас экспериментировать можно достаточно безопасно, такая роскошь совсем скоро останется в прошлом: растущий клаттер в цифровых медиа и стабилизация цен на инвентарь, при которой наиболее эффективные каналы станут дороже, неминуемо сделают высокий ROI более труднодостижимым.

# Каким будет маркетинг через 10 лет

Нирадж Давар, Нил Бендл

*Беспилотный автомобиль довез Лори домой и отправился восвояси на техосмотр. На пороге Лори ждут доставленные дронами посылки. Знакомый голос приветствует ее, напоминая о поездке на конференцию в Лос-Анджелес. Это робот Ева — «умная помощница» вроде разработанной Amazon программы Alexa. Лори не вникает в подробности поездки, так как Ева знает, как найти лучший рейс, отель и номер, соблюдая финансовые ограничения компании, в которой трудится хозяйка.*

*Разбирая покупки, Лори увидела, что Ева скорректировала список еженедельной доставки, убрав из него скоропортящиеся продукты и добавив туалетные принадлежности для путешествий и солнцезащитный крем. Видя, что у Лори заканчивается гель для стирки, бот заказал новый, но другого, менее дорогого бренда, получившего хорошие отзывы. Также Ева позаботилась о том, чтобы по возвращении хозяйку ждали блюда из любимой службы доставки.*

*Помощница не только отслеживает ее покупки и путешествия, но и снижает расходы. В частности, раз в квартал проверяет все предложения по интернет-тарифам и сравнивает их с прогнозируемым трафиком Лори. Нынешний тариф выгоден, так как она пользуется связью в основном вечером и в выходные, но с приближением дня рождения количество звонков и сообщений друзьям и семье должно увеличиться. Ева нашла предложение новой фирмы, которое выглядело предпочтительным, но сразу же было перебито текущим провайдером, который заплатил за доступ к данным Евы и видит цены конкурентов. На Еву можно положиться и при покупке страховых, банковских и инвестиционных продуктов. Иногда Лори сообщала боту о своих предпочтениях (например, что может отказаться от доходных инвестиций в пользу «зеленых»). Но в последнее время Ева стала сама разбираться во вкусах хозяйки — даже эстетических.*

*Лори не знает, как справлялась бы без Евы. Она не только доверяет боту решения о сложных покупках, но и позволяет Еве рассказывать ей о новых продуктах и услугах — о существовании которых раньше даже не подозревала.*

**Звучит как сценарий фантастического фильма?**

Но это реальность ближайшего будущего: все технологии, которыми пользуется Лори, сейчас либо в разработке, либо уже доступны и стремительно улучшаются. Amazon, Google, Baidu и другие ИТ-гиганты создали платформы искусственного интеллекта со все более квалифицированными персональными помощниками. Пока еще ни один из них не умеет всего того, что делает Ева, но разработчики явно этого добиваются — и со временем достигнут.

ИИ-помощники быстро захватывают дома потребителей. По оценкам аналитиков, Amazon продала около 25 млн интеллектуальных динамиков Echo для взаимодействия с ассистентом Alexa, и, как ожидается, к 2020 году их будет продано вдвое больше. Если вспомнить о миллионах других устройств, которые уже взаимодействуют с Alexa через приложения для iOS или Android, проникновение этого помощника на рынок еще масштабнее.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

В ближайшие 10 лет умные помощники, такие как Alexa, будут влиять на то, как компании продают товары, а глобальные фирмы — бороться за гегемонию на рынке платформ искусственного интеллекта.   
  
**Изменение поведения**   
ИИ-помощники станут доверенными советчиками для потребителей, предсказывая и удовлетворяя их запросы, гарантируя, что обычные товары станут поступать в дома бесперебойно, как электричество, и помогая принимать сложные решения о покупках.   
  
**Стратегический ответ**   
Бренды должны будут перенести фокус своего маркетинга с потребителей на платформы ИИ, воздействуя на них таким образом, чтобы получить предпочтительное позиционирование у ИИ-помощников.

Google Assistant сейчас установлен на 400 млн устройств, главным образом на колонках Google Home и смартфонах Pixel. В этом году Apple начала продажи смарт-динамика HomePod с поддержкой Siri, а Samsung для поддержки своей ассистентской платформы Bixby AI приобрела Viv, компанию-производителя ИИ-помощников, созданную разработчиками Siri. У Microsoft и Tencent — свои платформы (Cortana и Xiaowei), а в Китае набирают популярность виртуальные помощники Chumenwenwen и Xiaoice. Последний способен вести разговор, очень похожий на человеческий, и набрал уже 40 млн пользователей.

В ближайшее десятилетие эти и другие фирмы будут бороться на рынке потребительских платформ ИИ, а умные помощники станут основным каналом доступа к информации, товарам и услугам. Маркетинг превратится в битву за их внимание.

ИИ-помощники помогут потребителям ориентироваться во все возрастающем выборе вариантов. Каждый год люди покупают товары из тысяч категорий, рассматривая десятки или сотни предложений в каждой. Даже обычная покупка может занять много времени; если же вам нужно нечто особенное, приходится продираться сквозь тонкости разных предложений и есть риск ошибиться. Поиск новой пары обуви может быть забавным, но выбирать зубную щетку из более чем 200 вариантов довольно утомительно. Если вы ошибетесь при покупке теннисной ракетки, это всего лишь испортит вам игру, но неверно подобранные тарифный план или страховой полис могут обойтись куда дороже.

Умные помощники не только минимизируют издержки и риски для потребителей, но и обеспечивают беспрецедентное удобство. Они незаметно для вас организуют доставку обычных товаров и справятся с принятием решений о более сложных покупках, изучив ваши предпочтения в отношении цены, качества и гарантии надежности.

Воздействие всего этого на бизнес-ландшафт невозможно переоценить. Технологии, которые в корне меняют взаимодействие потребителей с рынком, обычно перестраивают и сам рынок, и компании, которые на нем работают. Например, когда в 1950-х начали расти как на дрожжах супермаркеты, невероятно важными для маркетинга стали масштаб компаний и средства массовой информации. Это вызвало волну слияний среди фирм, занимающихся потребительскими товарами. ИИ-платформы и персональные ассистенты аналогичным образом «перевернут игру» для брендов и ритейлеров, влияя на относительную силу игроков в цепочке создания стоимости и на саму основу конкуренции.

Наши прогнозы основаны на исследовании того, как ИТ меняют отношения между клиентами, брендами и фирмами. Мы изучили сотни академических, отраслевых и новостных статей и провели обсуждения и структурированные интервью с отраслевыми экспертами и руководителями Google, L’Oréal, EURid и других глобальных компаний (Гобинд дип Сингх и Вивек Астванш, магистранты Школы бизнеса Ричарда Айви, помогли нам с обзором литературы на ранних этапах работы). В этой статье мы подробно расскажем об изменениях, которые принесут в наш мир платформы ИИ, и объясним последствия этих перемен для маркетинговой стратегии.

**Маркетинг на умных платформах**

Мы считаем, что спустя некоторое время останется лишь несколько универсальных ИИ-платформ (см. врезку «Грядущий сдвиг платформы»). Большинство потребителей будут пользоваться только одной: ее помощник будет встроен в ваш дом, автомобиль и мобильные устройства. Платформа будет собирать и предоставлять информацию, а помощник послужит интерфейсом для вашего взаимодействия с домашними системами, приборами и оборудованием. Через него же вы будете покупать почти все товары и услуги — и чем чаще вы станете к нему обращаться, тем глубже он будет разбираться в ваших привычках и предпочтениях и тем лучше удовлетворять ваши потребности.

Сейчас маркетологи помешаны на многоканальности, но это закончится, когда ИИ-платформы, вобрав в себя все, станут мощным маркетинговым посредником, каналом сбыта, а также пунктом обработки заказов и сервисным центром. Концентрация этих функций на платформах даст их владельцам огромное влияние на рынки, а бренды окажутся в более слабой позиции. Поставщики, которые считают, что крупные розничные сети, такие как Walmart, сейчас обладают слишком большой властью, обнаружат, что платформы искусственного интеллекта способны доминировать еще сильнее. Став основным, а то и единственным способом коммуникации с потребителями, а также хранилищем данных об их привычках, предпочтениях и тратах, платформа будет оказывать огромное влияние на ценообразование, рекламные акции и отношения с клиентами.

**ГРЯДУЩИЙ СДВИГ ПЛАТФОРМЫ**

**Сейчас в индустрии ИИ-платформ примерно дюжина серьезных соперников, но мы считаем, что в итоге останутся лишь единицы. Чем будет обусловлено это уплотнение и как определятся победители?**  
  
Прежде всего, у рынка высокий порог вхождения. Создание и поддержка крупной многофункциональной платформы — дело дорогое. Разработкой Alexa тысячи инженеров Amazon занимались несколько лет. Помимо огромных собственных затрат участник рынка должен привлечь на свою платформу огромный пул поставщиков, которые принесут ему данные, сервисы, специалистов и приложения. Чтобы преуспеть, платформы нуждаются в ИТ-оборудовании и надежной инфраструктуре в разных операционных системах. Масштаб и широта дают преимущество: чем больше платформа знает и умеет, тем больше у нее пользователей, а узнавая их предпочтения и привычки, она все лучше предугадывает их запросы, и ею пользуются все чаще. Учитывая трудность переноса своих данных с одной платформы на другую, пользователи все чаще будут держаться всего одной универсальной ИИ-системы. Хотя платформы меньшего масштаба (такие, как Uber или Expedia) некоторое время смогут сосуществовать с универсальными, мы полагаем, что в конце концов они в них вольются в качестве поставщиков конкретных услуг либо специальных «навыков» их ИИ-помощников.

Сегодня успех бренда — функция качества продукта и умения завоевать доверие покупателей. Но в мире умных платформ маркетологи могут обнаружить, что такие потребители, как Лори, больше доверяют не брендам, а своим ИИ-помощникам. Во многих случаях умный бот будет намного лучше, чем бренды, справляться с задачей укрепления отношений с покупателями, понимая и удовлетворяя их потребности, гарантируя качество и последовательно ставя их интересы выше всего. Мы думаем, что ИИ-помощники завоюют доверие и лояльность клиентов лучше, чем любая из существующих маркетинговых технологий. Поэтому мы ожидаем, что фокус многих брендов сместится с укрепления прямых отношений с потребителями на оптимизацию своих позиций на ИИ-платформах. Однако в отдельных случаях стратегически для бренда может по-прежнему иметь смысл поддерживать прочные связи с клиентами вне платформ, о чем мы расскажем ниже. Эти изменения окажут влияние на компании на трех критических уровнях: привлечение, удовлетворенность и удержание клиентов.

**Привлечение.** Теперь, когда маркетинг использует данные о потребителях, привлечение клиентов становится эффективнее. Но до идеала по-прежнему далеко. Потребители продолжают видеть объявления, которые их вряд ли заинтересуют, и не видеть тех, что могут быть им полезны. Даже когда объявление находит нужную аудиторию, усвоить его содержание человек может не всегда: чтобы запомнить рекламу, ее нужно увидеть много раз, иначе она может исчезнуть из памяти. Люди хорошо запоминают то, что их в рекламе зацепило (например, шутку), но не название продукта и не его рекламируемые свойства.

Эти проблемы станут менее значимыми, когда миллиардные бюджеты пойдут не на привлечение забывчивых потребителей, а в ИИ-платформы, которые хранят всю ­информацию до мельчайших подробностей. Боты будут анализировать эту информацию с учетом цены и характеристик продуктов, истории покупок и отзывов (включая их подлинность и релевантность), а также предпочтений потребителя и его прошлых действий. Привлечение клиентов станет точной наукой и сосредоточится на одном канале — платформе, — а не на нескольких.

В таком мире ключом к успеху станет влияние на алгоритмы платформ. Для компаний будет важно понимать индивидуальные критерии покупок, которые ИИ отслеживает по каждому клиенту. Вероятно, им придется платить платформам за эту информацию и за листинг на платформах — во многом так же, как сейчас за размещение товара на наиболее заметных полках розничных магазинов. Сейчас, например, отели платят за то, чтобы появиться в верхней части поиска на Expedia, а маркетологи состязаются на аукционах Google AdWords, чтобы попасть в первые строки поисковой выдачи. Хотя Amazon заявляет, что не планирует встраивать рекламу в Alexa, CNBC сообщает, что компания ведет переговоры с несколькими компаниями о продвижении их продуктов на платформе. Как пишет CNBC, эксперименты позволят Alexa делать рекомендации на основе поисковых запросов пользователя («Как отстирать следы от травы?») и истории покупок. Мы считаем, что продакт-плейсмент и рекомендации неизбежны и со временем станут основным источником дохода для ИИ-платформ.

Все эти деньги компании будут тратить на получение доступа к потребителю, отдавая платформам то, что сегодня расходуется на рекламу, оплату места на прилавках и розничные комиссии. Бренды будут строить свои предложения и инновационные стратегии таким образом, чтобы их продукты попадали в поле зрения умных помощников. Сложная экосистема, которая сейчас помогает ловить клиентов (в том числе рекламные агентства), должна будет учиться продавать через ИИ-платформы. Ориентированные на них маркетинговые услуги будут более точными и понятными, чем работа нынешних специалистов по рекламе, и должны будут предоставлять подтверждения фактического поведения потребителей. Традиционные исследования рынка могут быть полностью вытеснены данными, которые бренды смогут покупать напрямую у платформ.

**Удовлетворенность.**Удовлетворенность клиентов повышает лояльность, долю рынка и прибыльность. Неудивительно, что маркетологи просто помешаны на ее измерении. Но представьте себе мир, где надежные данные об удовлетворенности легче получить от умных платформ, чем от самих потребителей.

Платформа служит потребителю, постоянно предвосхищая его потребности. Для этого она должна собирать подробные данные о покупательских привычках и использовании продуктов и пытаться «угадать» интересы клиента: здоровое питание? снижение нагрузки на окружающую среду? финансовые продукты с долгосрочной отдачей? А может, ему важнее всего вкусовые качества, низкая цена или краткосрочная выгода? Продвинутые ИИ-платформы пойдут еще дальше и выяснят, на какие компромиссы готов пойти клиент: насколько больше денег он готов отдать за более здоровый продукт? Сколько пространства в машине можно принести в жертву ради снижения расхода топлива? Платформы даже будут знать, могут ли потребители менять привычки в зависимости от ситуации (например, человек, сидящий на диете, может сделать исключение, заказывая десерты для семейного праздника).

Благодаря всему этому умная платформа сумеет предсказать, какая комбинация функций, цены и надежности нужна этому потребителю в данный момент, даже лучше, чем он сам. Относительно примитивные рекомендательные сервисы уже двигаются в этом направлении, предлагая пользователям книги, фильмы и музыку, о которых те раньше даже не слышали — и которые им в итоге понравились.

ИИ-платформы приведут к развитию более эффективных алгоритмов сортировки и поиска. Например, потребителям, которые ­предпочитают отели Four Seasons, платформа вряд ли предложит забронировать номер в сети Trump Hotels. Поэтому бренды захотят позиционировать себя более точно — чтобы платформы это заметили.

**Удержание.**Маркетологи исходят из того, что повторные покупки указывают на удовлетворенность потребителя и являются признаком лояльности к бренду. Но многие покупают продукт снова и снова не потому, что он им особо нравится, а просто потому, что изучение альтернатив — дело хлопотное. У большинства из нас есть дела поинтереснее, чем анализировать состав стирального порошка. Зато у умного помощника время есть всегда. Он может регулярно просматривать все товары в любой категории, будь то ноутбуки или жевательная резинка, и рекомендовать нечто новое, чтобы лучше удовлетворить запросы клиента. А кто-то просто любит разнообразие, таким клиентам их помощники будут периодически рекомендовать новые продукты.

Непрерывный анализ покупок платформами заставит бренды постоянно подтверждать свое право на завоеванные позиции, одновременно открывая возможности малоизвестным компаниям. Конкуренция станет более интенсивной.

Лидерам рынка придется все время внедрять инновации, чтобы поддерживать внимание потребителей. Зато они смогут покупать у платформ информацию, которая поможет им предотвратить уход клиента. Узнав, что потребитель собирается от него уйти (скажем, потому что он сообщил о таком желании своему помощнику), поставщик сможет быстро оценить, какой ценой стоит удерживать данного конкретного клиента, и сделать ему индивидуальное предложение, удовлетворяющее его нужды. Если клиент согласится, выиграют и он, и поставщик: компания сохраняет клиента, а тот получает более выгодные условия. ИИ-платформа, выступая в качестве посредника, создает ценность для каждой из сторон — и одновременно увеличивает собственный доход.

Новичкам данные от платформы помогут приобрести клиентов. Продвижение через умного помощника станет для них основным каналом. Конечно, едва вступившему на рынок бренду не избежать атак со стороны старожилов и других конкурентов. Секретом дифференциации — и, следовательно, удержания — будет постоянная разработка предложений, которые отвечают новым критериям выбора у клиентов. Для брендов это станет новым фокусом инноваций.

**ТРИ ВОПРОСА ДЛЯ БРЕНДОВ**

**Для кого предназначена платформа?**  
  
Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте рассмотрим привычные платформы — платежные системы и розничные магазины. Обе выполняют функции: обеспечивают удобство, эффективность и снижение рисков — и выступают посредниками между покупателями и поставщиками. ИИ-платформы тоже обслуживают интересы нескольких сторон, включая бренды. Но, чтобы прижиться, они должны заслужить доверие потребителей: чем оно выше, тем более эффективны они как источник данных и канал продвижения. Как и в любой хорошо функционирующей системе, создание ценности для сторон создает ценность и для самой платформы.  
  
**Чего мы хотим от платформы?**  
  
«Мы хотим, чтобы она продавала наши продукты» — ответ очевидный, но неполный. Маркетологи изначально не должны воспринимать платформу как канал продаж; она — источник информации. За определенную плату ИИ-платформы предоставят более подробные сведения о поведении потребителей и их мотивации, нежели мог бы любой из ранее доступных инструментов. Поняв это, компании изменят все аспекты маркетинга — от сегментации и ценообразования до характеристик продукта и рекламных предложений — чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов. Платформы, в свою очередь, будут продвигать улучшенные продукты и станут тем самым идеальным каналом продаж, о котором мечтают марке­тологи.  
  
**Как мы можем убедиться, что пользователи видят нас на платформе?**  
  
У брендов будет два рычага воздействия. Первый — плата за приоритетное размещение, второй — пожалуй, более мощный, — постоянное обновление своих предложений для более точного соответствия выраженным и скрытым потребностям клиентов, опираясь на данные, предоставляемые платформами. Для этого брендам понадобится усилить дифференциацию, улучшить свою способность конкурировать благодаря скорости, качеству и цене, а также научиться распознавать быстрые или едва заметные сдвиги во вкусах потребителей и реагировать на это.

**Первоочередные задачи платформ**

ИИ-платформы преуспеют, только если потребители будут на них полагаться. Как сообщает один из руководителей платформы Google: «Нашей важнейшей задачей становится завоевание доверия». Чтобы потребители были уверены в своих платформах, те должны обеспечить выполнение трех условий: точность, объективность и конфиденциальность.

**Точность.**Благодаря постоянному изучению предпочтений и запросов каждого клиента алгоритмы платформ будут оттачивать умение угождать. Если платформа в состоянии предложить альтернативу проверенному временем бренду, полагая, что потребителю она понравится больше, — и тот окажется доволен заменой, его доверие перейдет с бренда на платформу.

**Объективность.**Существует изначальный конфликт интересов, который платформы должны разрешать с большой деликатностью. С одной стороны, они должны безраздельно стремиться к удовлетворению потребностей пользователя: неудача грозит потерей доверия. С другой — по контрактным соглашениям им придется предоставлять брендам приоритетное размещение и пользовательские данные. Но если люди почувствуют, что помощник продвигает бренд вне зависимости от их нужд, они перестанут доверять платформе. Поэтому ИИ-система должна либо открыто сообщать о своих связях с брендами — так делает Google, обозначая некоторые результаты ­поиска как рекламные, либо уделять одинаковое внимание платным и бесплатным рекомендациям. Если пользователь спрашивает ИИ-помощника, как лучше удалить пятна от травы, ответ может содержать указание на конкретный рекламируемый отбеливатель и комментарий, что отбеливатели-дженерики бывают не менее эффективны.

**Конфиденциальность.**Владельцам платформ, равно как и маркетологам, необходимо будет найти точное равновесие между использованием персональных данных и эффективностью ИИ. С ростом объема собираемых данных платформа работает точнее, но потребитель ощущает себя менее защищенным. Решением могут стать настраиваемые параметры конфиденциальности (как сейчас в Facebook). Пользователь сам контролирует, какой информацией он делится и с кем. Другое, более спорное решение — отстаивать позицию (как иногда поступает Google), что конфиденциальность обеспечена, раз личные данные обрабатывает машина, а не человек.

Люди всегда раскрывали личную и даже конфиденциальную информацию в обмен на удобство. ИИ-помощники способны предложить значительно большее удобство, однако их интуиция основана на гораздо большем объеме данных о конкретных потребителях, нежели у любой из ныне используемых программ. Соблюсти баланс удобства и конфиденциальности станет сложнее.



Всем компаниям, работающим с потребителями, пора готовиться к тому, что ИИ-платформы резко изменят их отношения. Традиционно важные активы, такие как производственные мощности и бренды, станут менее значимыми по мере того, как потребитель будет все больше полагаться на умного помощника. Ценность клиентских данных и возможности ИИ будут расти. Push-маркетинг (использование платформ для продаж и продвижения продукта) станет более важным, в то время как pull-маркетинг (убеждение потребителей в необходимости искать продукт) станет неактуален. При построении бренда маркетологи будут нацелены на потребителя, но при ­стимулировании пробных и повторных покупок — на ИИ. Рынок станет эффективнее, но работать будет труднее из-за необходимости постоянно предлагать нечто новое, в наибольшей степени соответствующее предпочтениям публики, замеченным ИИ-посредниками.

Долгое время производители потребительских товаров стремились к максимизации масштаба из-за крупных фиксированных инвестиций в производство и бренды. Их интересовал всего один стратегический вопрос: сколько еще этого товара мы сможем продать? ИИ-платформы переводят дело в иную плоскость: важнее становится глубина взаимоотношений с потребителем и возможность предложить ему широкий спектр продуктов — в игру вступает экономия на охвате. Инвестиции в выстраивание доверия с потребителями и их умными помощниками будут оправданы, если вы получите ответ на вопрос: «Что еще нужно этому покупателю?». Всеобъемлющая маркетинговая стратегия не уйдет в прошлое — компаниям нужно будет приобретать, удовлетворять и сохранять потребителей и в мире ИИ, — но ее суть может существенно измениться.

**Об авторах. Нирадж Давар (Niraj Dawar)** — профессор маркетинга в Школе бизнеса Ричарда Айви (Канада), автор книги «Tilt: Shifting Your Strategy from Products to Customers» (Harvard Business Review Press, 2013). **Нил Бендл (Neil Bendle)**— профессор маркетинга в Школе бизнеса Ричарда Айви (Канада), соавтор книги «Marketing Metrics: The Manager’s Guide to Measuring Marketing Performance» (Pearson FT Press, 2015).

# Спин-офф в бизнесе: ответы на самые частые вопросы

**13 сентября 2019**|**Дмитрий Калаев**

Все знают, что такое спин-офф в кино. Берется история из оригинального произведения и превращается в самостоятельный фильм или сериал. Например, сериал «Лучше звоните Солу» — классический спин-офф: в нем рассказывается история адвоката Сола Гудмана из очень популярного сериала «Во все тяжкие». Зачем так делать? Чтобы заработать на фанатах оригинального фильма и привлечь новых поклонников.

В бизнесе тоже бывают спин-оффы. Причем отделившийся бизнес может стоить дороже самой материнской компании. Так было, например, в случае eBay и ее спин-оффа PayPal. Со временем бывает, что новая компания может и вовсе поглотить основную.

Безусловно, создать успешный спин-офф — большая удача для компании. Только для этого нужно учесть много факторов: какой продукт выводить в отдельную компанию, когда это делать, кто должен руководить новым проектом, как отслеживать успехи. Вот об этом и поговорим.

**Какой продукт заслуживает быть спин-оффом**

Может быть три ситуации, когда продукт нужно выводить в отдельный бизнес или независимое направление.

**1. Новый продукт продается не тем способом и не по тем процессам, что используются в основном бизнесе.** Например, основной продукт нацелен на enterprise-сегмент и цикл сделки занимает год, а компания решила сделать продукт для среднего бизнеса, где цикл сделки две недели. По факту, один бизнес очень отличается от другого. Да, они могут быть построены на одной платформе, но, по сути, это два разных бизнеса.

**2. Продажи выходят за границы существующей целевой аудитории.** Цикл продаж может быть таким же, но, например, все текущие продукты нацелены на финансовую отрасль, а новый — на ритейл. Здесь нужны другие компетенции, другое понимание, где и как принимаются решения на стороне клиенты, как устроен рынок. Такой пример есть у компании «СКБ Контур». Они сделали сервис «Контур.Wood», который позволяет российским производителям продавать пиломатериалы в Китай. У самого «СКБ Контур» большинство клиентов из России, а здесь — китайцы, совершенно другая аудитория.

**3. Новый продукт — «убийца» текущего продукта.** Например, вы занимаетесь офлайн-обучением и решаете открыть онлайн-курсы. В этом случае вы попадаете в тот же сегмент, но сервисы будут конкурировать друг с другом. И если оба продукта будут находиться в одном департаменте компании, то они всегда будут конкурировать друг с другом: за кадры, за маркетинговые бюджеты и так далее. В этом случае нужно выделять новый продукт в отдельную компанию или подразделение, чтобы не было конфликта.

Такая ситуация подразумевает каннибализм: новый проект рано или поздно поглотит старый. Хороший пример для иллюстрации — «Вкусвилл». Изначально появилась сеть молочной продукции «Избенка», но опыт показал, что торговые точки нужно открывать там, где есть и другие продукты, и это сдерживало рост. Потом появился «Вкусвилл», который поглотил «Избенку». Каннибализм в такой ситуации происходит не всегда. Иногда старый продукт переходит из состояния экспансии в зону дожития. По сути, он превращается в «дойную корову», у которой есть свое место рынке: она приносит деньги, и есть сегменты, где она не конкурирует с новым продуктом. В этом случае предпринимателю выгодно не закрывать старый проект и оставить его до тех пор, пока маржинальность не упадет ниже какого-то определенного уровня.

**Как отделять новый проект**

Вариантов может быть несколько — от нового департамента до отдельного юрлица. Последний вариант самый простой, потому что у спин-оффа и основной компании совершенно разный темп жизни. Стартап — это быстрые решения, эксперименты, риск. Большая компания — это нетерпимость риска и приоритет маржинальности. Даже люди и процессы нужны разные. Если стартап останется внутри большой компании, он будет пользоваться услугами бухгалтеров, юристов и ИТ-служб. Но те же юристы привыкли работать с большой компанией, у них контракты на сотни миллионов или миллиарды рублей, у них терпимость к рискам почти нулевая. На маленькую компанию им не будет хватать времени.

Новая культура не может опираться на внутренние ресурсы компании, потому что, к сожалению, это означает ее смерть. Сначала внутренние стартапы можно выделить в отдельную зону, «песочницу», где будут созданы облегченные процедуры для работы. А когда один из стартапов докажет право на существование, можно выделять его в отдельную структуру.

**Когда нужно запускать спин-офф**

Здесь есть два важных условия: к материнской компании и к сотрудникам. Любая крупная компания проходит несколько стадий. Сначала компания проверяет бизнес-модель и ищет клиентов, потом бурно растет и в какой-то момент выходит на плато. Здесь ее задача — удерживать свой рынок. Но всегда возникает вопрос — а что дальше? Доля на рынке не растет, бизнес приносит деньги. Вот здесь, когда бизнес вышел на плато, и наступает лучший момент запускать спин-офф, который даст новую точку роста. Хотя иногда оказывается, что нужно было думать о том, что дальше, еще до того, как оказались на плато, то есть начинать создавать новые направления бизнеса, когда рост основного направления с 50%+ в год снизился до 10-20%.

Второй важный момент касается людей: для создания спин-оффа нужен предприниматель, который полностью погрузится в новую компанию. Частая история — вице-президенту крупной компании приходит идея сделать спин-офф. Он собирает команду и выступает в роли такого предпринимателя. Но времени у вице-президента не хватает, и проект медленно умирает. Нужен фултайм-предприниматель, и пока его нет, запускать спин-офф почти бессмысленно.

Где взять такого предпринимателя? Решения два: либо взрастить внутри компании, как часто делает «Яндекс», либо нанять стороннего человека, как, например, делает МТС.

**Как мотивировать руководителя спин-оффа**

Команда, которая занимается спин-оффом берет на себя больше рисков, чем сотрудники основной компании, где все процессы отлажены. Есть вероятность, что через год спин-офф просто перестанет существовать, если спрос на его продукт так и не будет подтвержден. Как компенсировать такой риск? Кому-то в качестве компенсации подойдет быстрый карьерный рост. Менеджер среднего звена в крупной компании может дорасти до вице-президента за 15-20 лет, если вообще дорастет. А в спин-оффе у него появляется шанс сделать равновеликий бизнес и через 3-5 лет подняться на уровень вице-президента, причем непосредственно общаться с топ-менеджерами он будет уже сейчас.

Других может заинтересовать финансовая составляющая. Например, можно мотивировать опционами в спин-оффе. Или фантомными опционами, которые будут выступать как отложенный KPI: выведи бизнес на выручку 200 млн руб. в год при безубыточности и получи единовременную выплату 20 млн руб. Обещать процент от прибыли — не очень хорошая идея. В некоторых нишах бывает так, что необходимость в быстром росте приводит к тому, что прибыли может не быть 5-6 лет — деньги реинвестируются в маркетинг, новых продавцов и так далее.

Большая зарплата для руководителя спин-оффа — это тоже не очень хорошо. С одной стороны, она должна быть вполне рыночной. У людей не должно возникать желания поработать где-то еще, чтобы обеспечить нужный им уровень компенсации. Но с другой стороны, она должна быть менее комфортной, чем у людей в материнской компании. Иначе у тебя нет необходимости быстро преодолевать первые шаги. Стартап — это зона смерти. Ты как будто попал в пустыню, выбраться из которой нужно как можно быстрее. А если тебе в пустыню забрасывают воду и еду, то мотивации двигаться быстрее не прибавляется.

**Нужно ли привлекать внешнего инвестора для спин-оффа**

Здесь многое зависит от состояния основного бизнеса. Выгоднее финансировать самому. Как минимум, проверка гипотез о том, что этот проект кому-то нужен и у него сходится юнит-экономика, обычно делается на свои деньги. И вот когда вы понимаете, что попали в нишу и нужно проинвестировать 100 млн руб., иначе момент будет упущен и захватить рынок не получится, а есть только 10 млн руб., тогда стоит искать инвестора. Второй момент: спин-офф может развиваться в той нише, где у основной компании не хватает компетенций. В этом случае тоже имеет смысл искать инвестора, который дополнительно верифицирует бизнес-модель и поможет своими компетенциями.

Почему не имеет смысла брать инвестора на самом раннем этапе? Инвестор обычно не готов дорого оценить актив в таком состоянии. Например, ФРИИ стандартно оценивает проект с месячной выручкой около 200 тыс. руб. в 30 млн руб. За 7% проект может получить 2,5 млн руб. Но компания, чтобы довести свой спин-офф до такой выручки, иногда инвестирует в продукт 10-20 млн руб. Поэтому такие инвестиции большой роли не сыграют. А вот на следующем этапе, когда инвестор готов вложить уже от 25 млн руб., имеет смысл с ним разговаривать. Но до точки подтверждения гипотез зрелому бизнесу выгоднее доводить спин-офф на собственные деньги.

**Как финансировать спин-офф**

У крупных компаний часто бывает такая проблема. На одном инвестиционном комитете могут рассматриваться совершенно разные вопросы: например, «давайте построим 100 новых базовых станций» или «попробуем сделать продукт в новом сегменте» — и оба варианта требуют отличающихся на два порядка затрат. Первый вариант — расширение проверенного бизнеса, второй — не факт, что получится, но деньги будут потрачены. Выбор второго варианта совсем не очевиден. Привыкший к проверенным бизнес-моделям с отсутствием риска инвестиционный комитет не будет готов одобрить даже небольшие, но очень рискованные инвестиции. Именно для прохождения таких процедур и возникают бизнес-планы на сотни страниц, в которых нет никакого смысла, так как все цифры в этих бизнес-планах — гипотезы, не имеющие под собой подтверждения.

Результативнее разбить работу на несколько на этапов. Когда только появляется идея спин-оффа, нужен «легкий» инвесткомитет, который оценит три аспекта: соответствует ли идея стратегии компании, можно ли теоретически заработать ощутимую для компании сумму денег и возможен ли вообще такой бизнес. На этом этапе выделяются даже не деньги, а право сотрудника потратить пару месяцев на проверку гипотез. По сути, это инвестиция не прямыми деньгами, а временем — то есть деньгами фонда оплаты труда.

Следующий этап наступает, когда нужно потратить деньги на создание MVP (минимально работающего продукта). В софтверных компаниях это 5-20 млн руб. и до 12 мес. работы. Здесь тоже достаточно «легкого» инвесткомитета. К сожалению, на этом этапе невозможно подтвердить, что точно будет прибыль, или составить подробный план развития на 10 лет вперед. Это высокорискованные инвестиции, но суммы на такие проекты не самые большие. Обычно бюджет согласовывают на 12 мес., но раз в 3-4 мес. проверяют результаты. Если результатов нет, проект можно свернуть раньше времени и сэкономить.

Третий этап — проект подтвердил все гипотезы, рынок есть, надо вкладывать деньги и быстро расти. Вот здесь уже нужен настоящий инвестиционный комитет, который сравнивает подтвержденную выручку и объем инвестиций с другими крупными затратами вроде нового офиса или строительства базовых станций. И вот такая поэтапная конструкция позволяет не ставить на одну полку проверенные бизнес-решения и стартапы с большой неопределенностью.

**Как помочь руководителю спин-оффа**

Исполнительный директор компании или члены совета директоров не могут следить за спин-оффами чаще, чем раз в квартал (на них банально не хватит времени). Если у компании несколько спин-оффов, и члены совета директоров станут смотреть их раз в месяц, то все их заседания будут посвящены только этому. Как контролировать предпринимателя и помогать ему строить новую компанию? Здесь многое зависит от того, кто руководит вашим спин-оффом — внутренний или внешний предприниматель.

Если вы выбрали внутреннего предпринимателя, то есть риск того, что у него недостаточно предпринимательского опыта, он не привык работать в условиях неопределенности, принимать быстрые решения, идти поперек процедур компании и так далее. Если предприниматель внешний, то у него может быть необходимый опыт, но он может не состыковаться с культурой материнской компании и не выстроит коммуникации.

Хороший вариант — отправить команду спин-оффа в акселератор или привлечь для них отдельного трекера. Чем это поможет спин-оффу? Трекер как раз может провести команду от состояния «мы придумали идею» до состояния «мы нашли клиентов, им подходит продукт, мы знаем каналы продаж и то, как продавать, чтобы это все росло». Трекер — это человек, который знает методологию проведения компании из состояния «ноль» в состояние подтвержденной рыночной ценности. В каких-то компаниях уже вырастили собственных трекеров, но обычно это внешние люди. Они владеют специфическими знаниями в конкретной области, и профессия пока только появляется, но в России уже есть несколько сотен таких специалистов.

На Западе спин-оффы стали очень частой практикой. В России этот рынок только зарождается. Многие отечественные компании сейчас достигли плато в своей сфере. Сейчас для них лучшее время для спин-оффов. А те, кто запустил спин-оффы несколько лет назад, еще не успели добиться больших успехов. Чтобы довести компанию от нуля до 1 млрд руб. выручки нужно около пяти лет. Но примеры успешных спин-оффов все же есть. Их много у «Яндекса» (например, сервис такси или каршеринг), у банка «Тинькофф» («Тинькофф Страхование»), несколько спин-оффов запустил МТС. При грамотном подходе к делу появление успешного спин-оффа у компании хоть и трудоемкий, но вполне реальный процесс.

**Об авторе. Дмитрий Калаев** — директор акселератора Фонда развития интернет-инициатив.

# Новая эра маркетинга

Юлия Фуколова  
*Технологии поиска и сегментации клиентов за последнее время  
изменились кардинально — маркетинг окончательно стал  
цифровым. В ближайшие годы работу маркетологов будут  
определять пять глобальных трендов.*  
29  
ние позволяет выстраивать с клиентами практически индивидуальные отношения.  
Впрочем, как рассказала на лекции в НИУ ВШЭ  
руководитель службы маркетинга и развития  
бизнеса PwC, бывший вице-президент по маркетингу Сбербанка Светлана Миронюк, менее 20%  
компаний в мире использует данные для маркетинговых решений ежедневно, а в России этот  
процент еще меньше. Полной картины жизни  
клиентов пока нет ни у кого, но многие компании  
докупают информацию или пытаются самостоятельно аккумулировать недостающие данные.  
В частности, для этого мобильные операторы  
открывают банки, а банки в свою очередь создают виртуальных сотовых операторов.  
Компания «Вымпелком» в 2016 году проводила  
одновременно около тысячи маркетинговых кампаний (то есть делала конкретное предложение  
конкретной группе клиентов через определенный канал), в 2017-м таких кампаний было уже 6  
тыс., а скоро будет еще больше. Оптимизировать  
эти процессы помогает машинное обучение. Также оператор выделил как минимум шесть основных крупных клиентских сегментов, с которыми  
нужно по-разному коммуницировать. «Изменение ценовой политики или, скажем, дизайна  
тарифного плана может вызвать у разных групп  
клиентов разную реакцию. С одними нужно разговаривать, другим приводить рациональные аргументы, третьих вообще не стоит беспокоить»,  
— рассказывает исполнительный вице-президент по развитию массового рынка «Вымпелкома» Марек Слачик.  
Для создания профиля клиентов специалисты  
использовали большие данные, а также соотнесли их с психологическими характеристиками.  
После введения подобной сегментации количество звонков в колл-центр «Вымпелкома» за год  
сократилось на 20—25%. К тому же, принимая  
звонок, оператор заранее знает, к какому психологическому типу принадлежит клиент и как  
лучше с ним общаться. Сбербанк к 2020 году планирует 95% своих предложений делать на основе  
достоверной информации о клиенте. В частности, здесь будут составлять электронные профили клиентов — по какому каналу и в какое время  
им удобно разговаривать, как люди распоряжаются финансами, выплачивают кредиты и т. д.  
данных, используемых в компании.  
Цель автоматизации маркетинга — ускорить  
выполнение рутинных операций, а также с помощью машинного обучения добиться таких  
результатов, которые не под силу людям. В этом  
плане 2018 год будет переломным: в прошлом  
году американская компания Adgorithms запустила робот–алгоритм «Альберт», который, как  
выяснилось, способен заменить целое агентство.  
Один из клиентов Adgorithms, владелец марки  
белья Cosabella, был недоволен снижением продаж и обратился за помощью к искусственному  
интеллекту. Через месяц после начала работы  
«Альберта» рентабельность инвестиций компании в цифровую рекламу увеличилась на 50%, а  
объем затрат уменьшился на 12%. Если раньше  
соцсети генерировали 5—10% дохода Cosabella, то  
после сотрудничества с роботом цифра увеличилась в три раза, а прирост покупок через Facebook  
составил 2000%. Через полгода клиентская база  
компании увеличилась на 30%.  
«После достижений “Альберта” в платном поиске и SMM я уже не поручу эту работу человеку», — заявила СМИ директор по маркетингу  
Cosabella Кортни Коннелл.  
«Альберт» помог еще также нью-йоркскому  
дилеру Harley-Davidson. Робот выяснил, что целевая аудитория компании значительно шире, чем  
думали ее руководители, и нашел покупателей,  
о существовании которых они даже не догадывались. В итоге дилер увеличил посещаемость сайта на 566%, а продажи мотоциклов — на 40%. Как  
поясняет Андрей Себрант, искусственный интеллект позволяет генерировать инсайты на основе  
анализа данных, но «Альберт» пошел еще дальше — он сам создает и оптимизирует рекламную  
кампанию, поднимает продажи. Маркетологи  
здесь уже не нужны. В ближайшие годы таких  
примеров будет больше.  
ТАРГЕТИРОВАНИЕ И ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ  
Массовые рекламные кампании — вчерашний  
день маркетинга. Традиционная сегментация  
ушла в прошлое, потому что сегодня есть возможность формировать группы клиентов, делать для  
них персональные предложения и кардинально  
увеличивать конверсию. Объем накопленных  
данных о пользователях плюс машинное обучеНОВАЯ ЭРА МАРКЕТИНГА  
30  
лю на самых денежных клиентов. Все это стало  
возможно благодаря тесному взаимодействию  
маркетологов и продавцов.  
Некоторые компании идут еще дальше и вводят новую должность — Chief Revenue Оfcer,  
который отвечает за поток доходов. Например, в  
2016 году Марек Слачик пришел в «Вымпелком»,  
чтобы возглавить работу блока по маркетингу  
массового рынка и блока по развитию дистрибуции. «Нужно сделать так, чтобы все подразделения, работающие с клиентами, условно, сидели  
за одним столом и договаривались, как решать  
конкретные задачи. А чтобы улучшить взаимодействие, мы стали использовать принципы  
agile», — говорит Слачик.  
Крупные FMCG-компании уже упраздняют  
отделы маркетинга. Например, Coca-Cola в прошлом году объединила несколько подразделений — маркетинга, клиентский и коммерческий,  
а также ввела должность директора по развитию,  
который теперь отвечает за технологии, инновации и устойчивое развитие. Так же поступили  
Colgate-Palmolive, Coty и Mondelez. И этот процесс  
наверняка продолжится.  
ВИДЕОМАРКЕТИНГ  
В 2018 году нас ждет взрыв видеосмотрения — таково мнение маркетологов. Как считает Светлана  
Миронюк, видео станет основным маркетинговым языком для продвижения товаров и услуг  
благодаря быстрому развитию качественных и  
недорогих форматов. Мозг реагирует на визуальные образы в 60 раз быстрее, чем на текст,  
поэтому видео — более комфортный способ потребления контента. Визуальный формат более  
эмоциональный, яркий, с его помощью можно  
рассказывать захватывающие истории про продукты и бренды. К тому же видео — основной  
язык подрастающего поколения потребителей,  
которым сегодня 10—15 лет.  
Согласно прогнозам Cisco, опубликованным в  
2017 году в отчете «Наглядный индекс развития  
сетевых технологий», видео фактически захватило мир. В 2016 году доля видеотрафика составляла  
67%, а к 2021-му достигнет уже 80%. Через четыре  
года мировой интернет будет передавать 3 трлн  
минут видео в месяц (эквивалентно 5 млн видеолет в месяц или 1 млн видео-минут в секунду).  
На очереди новые возможности таргетирования. Например, сайты, которые подстраиваются  
под конкретного клиента. Или интерактивная  
наружная реклама — с этим форматом уже экспериментируют разные игроки. Компания Yahoo  
сейчас патентует новую систему, когда рекламный билборд, оснащенный камерами, микрофонами, сканерами сетчатки глаза и системой распознавания речи, будет наблюдать за прохожими  
и фиксировать их реакции. В результате реклама  
сможет более пластично подстраиваться под кластеры проходящих людей.  
СБЛИЖЕНИЕ МАРКЕТИНГА С ПРОДАЖАМИ  
Отделы маркетинга больше не будут конфликтовать с отделами продаж. Так сложилось исторически, что одно подразделение тратило деньги,  
другое их зарабатывало. Маркетолог «цеплял»  
потенциального клиента, и его работа заканчивалась, а продавец не всегда понимал, кого именно  
ему привели. Новый подход к ведению бизнеса  
снимает эти противоречия. По словам Дмитрия  
Кудинова, в США недавно появился новый термин — smarketing, который обозначает активное  
взаимодействие между службами продаж (sales)  
и маркетинга. «Компании уже не дискутируют,  
нужно ли сихронизировать деятельность обоих подразделений, а, скорее, обсуждают, как это  
сделать и какие KPI использовать. Речь идет о  
единой цели, общей воронке продаж и сквозной  
аналитике, обмене информацией о рекламных  
активностях и проценте закрытых сделок», — говорит Дмитрий.  
Например, американская компания Domo (аналитические сервисы для интернет-маркетологов)  
применила smarketing-подход, полностью перестроив систему привлечения клиентов.  
Как рассказывает Кудинов, маркетологи компании с помощью аккаунт-менеджеров выяснили,  
кто их самые денежные и преданные клиенты,  
опросили, чем привлекает их работа с Domo. Оказалось, что они потребляют сервис как «утреннюю газету» — утром изучают отчет по основным показателям бизнеса за вчерашний день,  
находят пару инсайтов и едут в офис внедрять  
идеи. Компания запустила рекламу под слоганом  
«Начни свой день с Domo» и привлекла новый  
сегмент предпринимателей, похожих по профиНОВАЯ ЭРА МАРКЕТИНГА  
31  
сервисы знакомств, заказа такси, а встроенная  
система платежей позволяет совершать покупки  
прямо в приложении.  
В WeChat зарегистрированы почти миллиард  
частных пользователей плюс публичные аккаунты компаний, госструктур и т. д. В 2017 году  
фэшн-блогер Беки Ли за несколько минут продала через WeСhat 100 эксклюзивных автомобилей Mini Cooper бирюзового цвета на $4,2 млн. А  
модный авторитет Mr. Bags продал в WeChat 80  
розовых сумочек Givenchy по $2 тыс. за 12 минут.  
Опыт WeChat хотели бы повторить многие компании. Например, «Вымпелком» летом прошлого года запустил коммуникационную платформу  
Veon с возможностью онлайн-платежей.  
Как считает Андрей Себрант, если компании  
ведут в мессенджерах бурную коммерческую деятельность, было бы странно не заниматься там  
еще и маркетингом. И сейчас самое время вырабатывать стратегию маркетинговых коммуникаций в этих каналах.  
Автоматизация и другие тренды в течение нескольких лет коренным образом изменят не только  
маркетинг, но и структуру занятости в маркетинге.  
От специалистов сегодня ждут digitalкомпетенций, навыков работы с контентом и  
аналитикой, владения базовым техническим инструментарием, есть много других требований.  
И скорее всего, в ближайшие три-пять лет маркетинговая функция кардинально обновится.  
Маркетологи планируют наращивать сотрудничество с видеоблогерами. Аудитория самых популярных из них превышает население целых стран,  
не говоря уже об отдельных СМИ. Например, видеоблогер номер один, зарегистрированный под ником PewDiePie, собрал более 58 млн подписчиков.  
Однако видеоконтент — это не только реклама,  
живые трансляции и каналы блогеров. Компании  
используют в маркетинговых целях виртуальную  
и дополненную реальность (см. «Аватар расправил плечи», «HBR — Россия», ноябрь 2016 г. и  
«Руководство по дополненной реальности, «HBR  
— Россия», декабрь 2017 г.). Подобные форматы  
внедряют риелторы, организаторы выставок для  
продвижения объектов, на которые потенциальный клиент не может попасть здесь и сейчас.  
ЦАРСТВО МЕССЕНДЖЕРОВ  
По числу активных пользователей аудитория четырех самых популярных мессенджеров уже превышает аудиторию четырех самых популярных  
соцсетей, по данным интернет-издания Businesss  
Insider. В мессенджеры активно перетекает молодежь — здесь они проводят на 40% больше времени, чем в социальных сетях.  
Современный мессенджер — не только канал  
для общения, а, скорее, мультимедийный проект. Число этих проектов растет: WhatsApp, Viber,  
Telegram, Snapchat, мессенджеры сетей Facebook,  
«ВКонтакте» и др. Но лидирует здесь не США, а  
Китай и приложение WeСhat, которое разработала компания Tencent. Это не только мессенджер и  
социальная сеть, но также медийная платформа,  
НОВАЯ ЭРА МАРКЕТИНГА  
***Юлия Фуколова*** — старший редактор Harvard Business Review  
Россия

# Пороки маркетинга

Клейтон Кристенсен, Скотт Кук, Тэдди Холл

Ежегодно на рынке появляется около 30 тысяч новых видов товаров. Примерно 90% новинок оказываются неудачными, хотя каждый раз маркетологи предварительно проводят дорогостоящие исследования, пытаясь понять, чего же хотят потребители. Почему это происходит? Может быть, исследователям рынка не хватает ума и квалификации? Может, виноваты бездарные рекламные агентства? Или потребители действительно стали слишком непредсказуемыми?

Похоже, причина все-таки в другом. Мы думаем, что некоторые фундаментальные составляющие парадигмы маркетинга — общепринятые методы сегментирования рынков, построения брэндов и работы с клиентами — устарели. И мы не единственные, кто так считает. Даже Алан Лафли, генеральный директор Procter & Gamble, признает: «Нужно по-новому взаимодействовать с потребителями. Необходима принципиально новая маркетинговая модель». Чтобы создать значимый для потребителей брэнд, важно привязать его к значимым для них продуктам. Следовательно, нужно, сегментируя рынки, учитывать, как на самом деле живут люди. В этой статье мы предлагаем новые принципы рыночной сегментации, рассказываем о том, как создать продукты, потребительская ценность которых долгое время будет оставаться неизменной. Кроме того, мы показываем, каким образом компания может поддерживать стабильный рост бизнеса с помощью новых сильных брэндов.

**Неработающая парадигма рыночной сегментации**

Преподаватель Гарварда, выдающийся специалист по маркетингу Теодор Левитт объяснял студентам: «Покупателю не нужно сверло диаметром 25 мм. Ему нужно отверстие диаметром 25 мм!» Любой маркетолог согласится с Левиттом. Но на деле маркетологи сегментируют рынок на основании типа сверла и его цены — само отверстие их не интересует. Они сравнивают свои сверла — а не отверстия — со сверлами конкурентов, оценивают их особенности и затем совершенствуют их конструкцию, твердо веря, что только так можно оптимизировать цену и увеличить рыночную долю. Вот и получается, что маркетологи часто занимаются не тем, чем нужно, и все их старания никак не отвечают реальным нуждам клиентов.

Не больше толку и от сегментирования рынка по типу потребителей. Поставщики разделяют корпоративных клиентов на малых, средних и крупных или втискивают индивидуальных потребителей в узкие рамки категорий в зависимости от возраста, пола и образа жизни, а затем пытаются исследовать нужды типичных представителей разных категорий. Свои продукты они создают в расчете именно на эти нужды. А ведь нужды усредненных потребителей и реальных людей могут и не совпасть. Никто не знает, подойдет ли продукт, созданный для среднестатистического потребителя, хотя бы одному конкретному, живому человеку. Компания в лучшем случае оценивает условную вероятность покупки продукта. Таким образом методы, которым обычно учат менеджеров в бизнес-школах и которые применяют корпоративные маркетинговые службы, — одна из главных причин того, что вывод на рынок новых продуктов превращается в азартную игру с ничтожно малыми шансами на выигрыш.

Но есть гораздо более надежный принцип сегментации ранка и создания новых продуктов. Следует просто посмотреть на структуру рынка с позиций потребителей, а им, как справедливо заметил Левитт, нужно только одно — решить свои конкретные задачи. Покупая товар, потребители, образно говоря, «нанимают» его, то есть «берут на работу», чтобы он выполнял для них определенные «поручения». Значит, задача поставщика — понять, какие виды работ чаще всего приходится выполнять потребителям и какие продукты им предложить. Если компания правильно определит эти виды работ, создаст соответствующие продукты и придумает, как предложить их в удобной для людей форме, тогда потребители и будут покупать ее продукты. В большинстве случаев разработчики новых продуктов не мыслят в этих терминах и потому слишком часто создают вещи, которые не помогают потребителям справиться с их работой. Вот типичный пример. В середине 1990-х один из авторов статьи, Скотт Кук, участвовал в запуске на рынок компьютерной программы Quicken Financial Planner для управления персональными финансами, в частности — составления пенсионных планов. Судьба продукта оказалась печальной. Хотя на его долю приходилось более 90% всех розничных продаж в данной категории программ, годовой доход от этих продаж так и не перевалил за отметку $2 млн. Вскоре разработчики свернули проект. Что же произошло? Может, его цена — $49 — была слишком высокой? Или программа показалась пользователям недостаточно простой? Думаем, дело не в этом. Хотя маркетологи верно предположили, что множеству семей необходимы пенсионные планы, редко кто составляет их на самом деле. Поэтому упрощать и удешевлять продукт, ненужный потребителю, бессмысленно — вряд ли этот путь приведет к успеху.

**Создание нужных продуктов**

Работа, которую людям действительно нужно и хочется делать, почти всегда имеет важные социальные, функциональные и эмоциональные составляющие. Только поняв каждую из них, маркетологи создадут подходящий для этой работы продукт. Иными словами, чтобы потребители покупали продукт, нужно изучать не потребителей, а их проблемы. Попробуем разобраться в этом на примере сети ресторанов быстрого питания, руководители которой хотят увеличить объем продаж молочных коктейлей. Маркетологи первым делом выделили рыночный сегмент, а затем начали дробить его на более мелкие категории, учитывая демографические, психологические и поведенческие особенности любителей молочных коктейлей. Они опрашивали представителей выделенной таким образом целевой аудитории, интересовались, какие коктейли им больше нравятся — более густые или более дешевые, или такие, в которых больше шоколада.

Потребители давали вполне четкие ответы, но когда маркетологи, идя навстречу их пожеланиям, внесли изменения в ассортимент, объемы продаж ничуть не изменились. Затем они попытались понять, какую «работу» хотят выполнить посетители, когда заказывают («нанимают») молочный коктейль. Проведя целый день в ресторане, один из исследователей отмечал все, что происходит при покупке коктейлей и прочих продуктов: например, пришел человек один или в компании, выпил он коктейль в ресторане или взял с собой и т.п. Исследователя удивило, что около 40% коктейлей были проданы рано утром. Чаще всего в это время покупатели приходили поодиночке, больше ничего не заказывали, а коктейль выпивали в машине. Тогда исследователь стал спрашивать утренних посетителей, выходящих из ресторана, почему они купили тот или иной коктейль. Все отвечали примерно одно и то же: чтобы скрасить предстоящую долгую и нудную поездку. Есть они не хотели, но знали, что проголодаются через несколько часов. Им нужно было что-нибудь проглотить перед дорогой, чтобы продержаться до обеда. К тому же все они спешили и были одеты для работы, свободна была одна рука (другой они держали руль).

Исследователь продолжал расспросы: «А покупаете ли вы в это же время, перед работой, что-нибудь вместо коктейля. Если да, то что именно?» Оказалось, кто-то изредка покупал рогалики, но есть их всухомятку невкусно. От булочек с творогом или джемом руки становятся липкими и пачкают руль. Иногда ранние посетители заказывали бананы, но их хватало ненадолго — в качестве развлечения во время долгой скучной поездки они не годились. Выходило, что лучше всего «справлялся с работой» молочный коктейль. Густой коктейль при желании можно растянуть минут на 20, если цедить его через трубочку. Стаканчик легко держать одной рукой, не пачкаясь при этом, а есть не хотелось еще несколько часов. Молочный коктейль очень калориен, но утренних посетителей это мало волновало: заходя в ресторан, они меньше всего думали о фигуре и «нанимали» коктейль для иной «работы».

Далее исследователь обнаружил, что в другое время дня родители часто покупают молочные коктейли своим детям после обеда или ужина в качестве десерта. Какую же задачу они при этом решали? Весь день они только и отбивались от бесконечных просьб детей что-нибудь купить и устали говорить им «нет». Коктейль казался палочкой-выручалочкой: можно было столь безобидным образом умилостивить капризное чадо и снова почувствовать себя добрыми любящими родителями. Впрочем, исследователь заметил, что с этой «работой» коктейль не вполне «справлялся». Родители, успевшие съесть свою порцию, почти всегда с нетерпением наблюдали, как ребенок с трудом тянет густой коктейль через трубочку.

Итак, посетители двух разных категорий «нанимали» молочный коктейль для двух совершенно разных целей. Между тем маркетологи, проводя первоначальное исследование, спрашивали конкретных людей из обеих категорий, как, по их мнению, нужно изменить коктейли, а затем приводили их ответы к общему знаменателю. Так и появился не нужный никому продукт «на все случаи жизни». Определив, что нужно клиентам, маркетологи поняли, как усовершенствовать рецепт и помочь клиентам решить проблему долгой и нудной дороги. Если сделать коктейль более густым, то тогда его можно будет тянуть дольше, а добавить кусочки фруктов — добавится ощущение непредсказуемости и ожидания, что скрасит монотонный путь. Можно установить в ресторане, рядом с прилавком, автоматы по продаже коктейлей и наладить торговлю по электронным карточкам: человек будет на минуту забегать в ресторан, быстро получать напиток и сразу же уезжать, не перекрывая надолго подъездную полосу. Разумеется, дневным и вечерним покупателям коктейлей нужны были разные продукты.

Поняв проблемы потребителей и соответствующим образом изменив социальные, функциональные и эмоциональные составляющие своих молочных коктейлей, компания завоевала свою долю рынка в реальной конкурентной борьбе. А ее реальными «противниками» были не коктейли других сетей быстрого питания, а бананы, булочки… и скука.

Это подводит нас к важному заключению: сегменты рынка, определяемые с точки зрения задач потребителей, обычно намного шире сегментов, определяемых с точки зрения категории продуктов. Маркетологи, попавшие в плен концепции, согласно которой объем рынка измеряется по продуктовым категориям, не видят, с чем они конкурируют на самом деле. Заметьте: усовершенствовать продукт удалось не тогда, когда маркетологи составили потрет «типичного» потребителя. Понимание того, что нужно делать, родилось из понимания задачи, которую решает конкретный посетитель.

Если одного примера недостаточно, то вот еще. Пьер Омидьяр, создавая онлайновый портал eBay, не думал об «аукционной психологии». Он хотел помочь людям продавать свои вещи. Основатели поисковой системы Google тоже не ориентировались на демографические группы пользователей, их целью было облегчить людям задачу поиска информации. Разработчики из Procter & Gamble, создавшие популярное моющее средство Swiffer, думали о том, как лучше навести чистоту в доме, а не о демографических или психологических профилях потребителей. Почему же столь многие маркетологи изучают потребителей, а не то, какую работу они выполняют? Одна из причин имеет чисто исторический характер. Принципы современного маркетинга были впервые сформулированы и опробованы на рынках предметов женской гигиены и товаров для детей, а здесь решаемые задачи были тесно связаны с категорией потребителей. Понять потребителя фактически означало понять его проблемы. Но в других областях такие совпадения — редкость. Как правило, компании ориентируются на потребителей и потому решают несуществующие задачи.

**Фокус на задачах и расширение продуктовой категории**

Новые быстрорастущие рынки появляются тогда, когда компании-инноваторы создают продукты, чтобы выполнять работы, для которых пока нет подходящих инструментов. Когда компании, которые традиционно сегментировали рынок и измеряли его объем по принципу категорий продуктов, начинают изучать его с точки зрения решения задач потребителей, они обычно обнаруживают, что этот рынок гораздо больше, чем им казалось раньше, а их доля на нем — гораздо меньше. Такой вывод открывает хорошие перспективы компаниям, стремящимся развивать свой бизнес.

Стратегия революционных инноваций Акио Мориты, основателя Sony, как раз и опиралась на стремление понять задачи потребителей и помочь им решить их. Морита никогда не проводил традиционных маркетинговых исследований. Вместо этого он и его помощники наблюдали, какую работу люди делают в своей обыденной жизни, пытались понять, как миниатюрная электроника Sony сможет упростить, усовершенствовать и удешевить ее выполнение. Если бы Морита оценивал объем рынка лишь на основе динамики продаж кассетных плейеров, вряд ли проект Walkman оказался бы столь успешным. Его пример — наука другим маркетологам: выключите компьютер, уйдите из офиса и наблюдайте, как живут люди.

Именно таким образом компания Church & Dwight добилась быстрого роста бизнеса в сегменте продуктов, изготовленных на основе пищевой соды. Компания с 1860-х производила соду под брэндом Arm & Hammer, ее желтые упаковки с изображением Вулкана, держащего молот, стали для многих поколений символом «стандарта чистоты». В конце 1960-х, чтобы понять, для каких работ потребители используют соду Arm & Hammer, руководство компании провело крупное исследование. Оказалось, что ее добавляют в стиральный порошок, смешивают с зубной пастой, ставят открытую упаковку в холодильник для устранения запаха, опрыскивают ею ковры. Иначе говоря, существовало множество способов применения соды и о некоторых маркетологи даже не подозревали. Руководители компании сделали из увиденного правильные выводы.

Сегодня в ассортимент продуктов Arm & Hammer кроме пищевой соды входят:

 средства для ухода за зубами (паста Arm & Hammer Complete Care);

 дезодоранты для холодильников (Arm & Hammer Fridge-N-Freezer);

 дезодоранты для тела (Arm & Hammer Ultramax);

 очистители и освежители ковров (Arm & Hammer Vacuum Free);

 дезодоранты для подстилок домашних животных (Arm & Hammer Super Scoop Cat Litter);

 освежители белья (Arm & Hammer Heavy Duty Laundry Detergent).

На саму соду приходится меньше 10% доходов потребительского подразделения Arm & Hammer. Акции компании сегодня стоят примерно в четыре раза дороже акций главных конкурентов — Procter & Gamble, Unilever и Colgate-Palmolive. Хотя брэнд Arm & Hammer очень важен для каждой категории продуктов компании, основной успех ей принесли продукты, предназначенные для выполнения конкретных видов работ. Во многом этот успех зависел и от грамотной информационной политики.

**Создание брэндов, нужных потребителям**

Иногда легко понять, какую работу приходится выполнять потребителям, иногда трудно — ее непросто вычленить из рутинной деятельности. В любом случае, если люди находят на рынке продвигаемый под брэндом некоей компании продукт, благодаря которому они отлично справятся с той или иной работой, их это всегда радует.

Брэнд продуктов, предназначенных для решения определенных задач, мы называем целевым. История компании Federal Express — это история успешного построения целевого брэнда. Компания решила облегчить людям работу, которую они выполняли испокон веков. Суть ее можно сформулировать так: «Хочу отправить это отсюда туда и быть уверенным, что отдаю свою посылку в абсолютно надежные руки и она быстро попадет к адресату». Многие американцы пользовались услугами национальной Почтовой службы, кто-то доверял посылки только нарочным или заранее так рассчитывал время, чтобы успеть отправить их с рейсом Единой посылочной службы (UPS). Но все эти варианты были неудобными, дорогими и ненадежными. Поскольку долгое время никто не мог предложить более совершенные услуги, существовавшие почтовые службы вызывали у потребителей лишь негативные эмоции.

И тут появилась почтовая служба FedEx, которая всегда превосходно выполняла свою задачу. Теперь люди каждый раз, когда у них возникала необходимость что-нибудь переслать, вспоминают про FedEx. В международном деловом лексиконе название FedEx стало синонимом определенного вида операций, что повышает ценность этого целевого брэнда. Большинство по-настоящему великих брэндов современности, скажем Crest, Starbucks, Kleenex, eBay или Kodak, поначалу были именно целевыми. Новый продукт «выполнял работу», с которой прежде никто не справлялся, и среди потребителей шла молва об этом. Это и есть один из самых надежных способов создать сильную торговую марку.

Однако если брэнд не ассоциируется с достижением той или иной цели, он обесценивается. Иногда маркетологи пытаются создать общий, универсальный брэнд, не связанный с конкретным продуктом. Но тут возникает опасность, что человек приобретет товар, не предназначенный для выполнения нужной ему работы. Такое несоответствие рождает недоверие к торговой марке. Типичный пример — многолетняя практика Почтовой службы США. Четко позиционированный целевой брэнд — что-то вроде двойного компаса. Он указывает потребителям на нужные им товары и, кроме того, направляет по верному пути отделы разработки, маркетинга и рекламы, когда они создают новые продукты и совершенствуют старые. Сильный целевой брэнд «объясняет» маркетологам, какие характеристики и функции продукта важны с точки зрения выполняемой работы, а какие потенциальные усовершенствования, напротив, окажутся бесполезными. Ценовая надбавка, обусловленная брэндом, — «премия», которую клиенты готовы платить компании за предоставление компаса. Иногда людям хочется почувствовать себя баловнями судьбы, и тогда они ищут продукты брэндов, которые и призваны создавать это ощущение. Gucci, Absolut, Mont Blanc или Virgin — именно такие целевые брэнды. Они помогают людям решить задачи, обусловленные их устремлениями и амбициями, и порой удовлетворить эти амбиции может не столько полезная функциональность продукта, сколько престижность брэнда сама по себе.

**Роль рекламы**

Компании тратят на рекламу много сил и денег, считая, что этого вполне достаточно для создания брэнда. Но они глубоко заблуждаются. Одной лишь рекламой брэнд не построить, однако она может известить потребителей о том, что для решения их задач предназначен продукт той или иной торговой марки. Именно на это была нацелена реклама азиатского подразделения Unilever. Компания обнаружила, что многие офисные служащие примерно в четыре часа дня сталкиваются с одной и той же проблемой: до конца работы далеко, силы уже на исходе, а дел еще полно. Чтобы взбодриться, они пьют тонизирующие напитки, поглощают сладости, делают зарядку и т. д., но особого эффекта это, к сожалению, не приносит.

И тогда Unilever разработала суп быстрого приготовления SoupySnax («суп-закуска»), питательный, но не «тяжелый». Его можно разогреть в микроволновой печи, не выходя из офиса, и на время оторваться от работы, передохнуть, поболтать с сослуживцами. Несмотря на все достоинства суп продавался вяло. Менеджеры, отвечавшие за брэндинг, решили изменить наименование продукта — он стал называться «SoupySnax 4:00». Появилась и новая реклама: сонные офисные работники резко приободрялись, съев порцию супа. На новую рекламу люди реагировали одинаково: «Да ведь это про меня!» Реклама помогла им сформулировать проблему и рассказала, как ее решить. Новые название и реклама превратили торговую марку, прежде попросту описывавшую некий продукт, в настоящий целевой брэнд. После этого спрос на «SoupySnax 4:00» резко подскочил.

Отметим роль рекламы в этой истории. Во-первых, она выявила проблему. Во-вторых, помогла многочисленным потребителям осознать, что это их проблема. В-третьих, показала, что для ее решения создан продукт с легко запоминающимся названием. Конечно, реклама не заменит усилий по разработке и усовершенствованию продукта. Не будем забывать, что многие великие брэнды — Disney, Harley-Davidson, eBay, Google и др. — приобрели свою безупречную репутацию задолго до того, как их владельцы стали вкладывать большие средства в рекламу. В большинстве случаев, продвигая торговые марки с помощью рекламы, компании хотят «спрямить» путь к успеху и укрепить доверие к брэнду. Корпорации вроде Ford, Nissan и Macy's тратят сотни миллионов долларов на то, чтобы их брэнды постоянно находились на виду у потенциальных покупателей, но при этом, разрабатывая свои продукты, они не учитывают, какую конкретную работу должны выполнять потребители, а потому, как правило, их товары ничем не выделяются на фоне аналогичных товаров конкурентов. У таких компаний нет достаточного количества целевых брэндов, как и стратегии, предусматривающей их создание.

Менеджеры платят миллиарды брэндинговым агентствам, как будто таким образом можно купить путь к славе. Хуже того, многие компании, решив, что создавать новые брэнды — удовольствие дорогое, и вовсе перестают заниматься этим. Создание брэнда с помощью рекламы и правда непозволительно дорогое занятие. Но все дело-то в том, что это вообще порочный путь. Бывалые маркетологи любят повторять, что брэнды — не более чем пустые слова, которые должны обрести смысл. Как бы не так! Если руководители видят в рекламе брэнда всего лишь удобный инструмент для наполнения пустых слов смыслом, то они обычно и наполняют свои брэнды чем-то невразумительным. А в выигрыше остаются прежде всего рекламные агентства и СМИ. Сами же компании вступают в бесконечное и дорогостоящее соревнование с конкурентами, обладающими столь же расплывчатыми торговыми марками. Пожалуй, исключением из общего правила можно назвать целевые брэнды, которые отвечают определенным амбициям потребителей. Для создания таких брэндов необходимы рекламные образы. К сожалению, метод, пригодный лишь для данной категории брэндов, произвольно и расточительно применяется и для всех остальных.

**Как укрепить — или погубить — брэнд**

Когда компании удается создать сильный целевой брэнд, у ее сотрудников появляется искушение воспользоваться им для продвижения других продуктов. Руководству нужно очень осторожно относиться к такого рода идеям: «расширением» брэнд можно укрепить — но можно и погубить. Если компания собирается выпускать под одним брэндом разные продукты, предназначенные для решения схожих задач, то опасаться ей нечего: ценность своей торговой марки она не подорвет.

К примеру, CD-плейер Walkman компании Sony во многом отличается от ее прежних кассетных плейеров, выпускавшихся под той же маркой. Однако оба продукта выполняют одну и ту же работу, ее можно сформулировать таким образом: «помогу забыть про хаос окружающего мира». В результате после выпуска нового продукта брэнд Walkman стал еще прочнее ассоциироваться у потребителей с выполнением этой задачи. Будь Sony проворнее, она уловила бы еще одну тенденцию и закрепила бы успех своего целевого брэнда, выпустив MP3-плейер Walkman. В этом случае она, вероятно, не уступила бы первенство целевому брэнду Apple iPod.

Поскольку целевые брэнды по определению создаются для решения специфических задач, то, используя их для продвижения товаров других категорий, компания размывает первоначальный смысл своей торговой марки. Так появляются универсальные брэнды, которые мы относим к категории индоссантов. Брэнд-индоссант может свидетельствовать об определенном уровне качества и потому обладает некоторой маркетинговой ценностью. Однако у него, в отличие от целевого брэнда, более общий характер, а значит, он не может служить ориентиром потребителям, которые ищут продукт для выполнения конкретной работы. Поэтому продукты, продаваемые под брэндом-индоссантом, часто используются для решения задач, которые не имеют к этим продуктам никакого отношения. В результате у потребителей растет раздражение и недоверие к брэнду. Если компания не хочет ослабить свой брэнд-индоссант, необходимо дополнить его новой целевой торговой маркой. Каждому типу работ, выполняемых потребителями, должен соответствовать особый целевой брэнд.

Руководители гостиничной сети Marriott International следовали этому принципу, когда разрабатывали несколько целевых брэндов, соответствовавших разным ситуациям, в которых клиенты «нанимают» отели. Марка Marriott изначально основывалась на идее, что все отели сети предоставляют полный комплекс услуг, в том числе обслуживание крупных конференций. Распространяя брэнд на гостиницы более простого типа, компания ввела систему брэндов, состоявших из двух частей — названий брэнда-индоссанта Marriott и целевого брэнда. Например, если человеку во время командировки нужно тихое место, чтобы спокойно поработать, то ему лучше выбрать Courtyard by Marriott («Отель, созданный бизнесменами для находящихся в командировке бизнесменов»). А тем, кто селится в гостинице на более долгий срок, больше подойдут отели сети Residence Inn by Marriott — здесь посетители будут чувствовать себя как дома, находясь вдали от него. Хотя эти новые заведения были устроены и оформлены не так роскошно, как традиционные полнофункциональные гостиницы Marriott, они точно соответствовали возложенным на них задачам, а потому только укрепили общий брэнд Marriott.

Компания Milwaukee, производящая инструменты, строит целевые брэнды на основе двух — и только двух! — своих популярных продуктов: Milwaukee Sawzall («пилит все») — сабельной пилы для резки стен, сложенных из неизвестных материалов, и Hole Hawg («сверлильный гигант») — угловой дрели, которой удобно работать в ограниченном пространстве. Black & Decker, Skil-Bosch, Makita и другие конкуренты тоже выпускают ножовочные станки и угловые дрели, но у них нет целевых брэндов, которые ассоциировались бы у строителей с выполнением определенных видов работ. В результате Milwaukee уже несколько десятилетий контролирует более 80% рынка в этих двух сегментах. Примечательно, что Milwaukee производит под общим брэндом-индоссантом и другие инструменты — циркулярные пилы, перфораторы, шлифовальные машины, ножовочные станки и т.д., сопоставимые по качеству и цене с Milwaukee Sawzall и Hole Hawg. Однако компания не стала создавать для них целевой брэнд. Ни в одном из этих сегментов рыночная доля Milwaukee не превышает 5%.

Вообще четко определенный целевой брэнд часто дает более весомое конкурентное преимущество, чем превосходство в качестве или производительности. И это неудивительно: другим компаниям гораздо легче наверстать отставание в качестве, чем скопировать целевой брэнд. В истории принадлежащего Procter & Gamble брэнда Crest было немало драматичных и светлых страниц: продукты марки в свое время прекрасно соответствовали нуждам клиентов, затем брэнд сдал свои позиции, но в конце концов восстановил былую мощь. Марка Crest, появившись 1955 году, вывела на рынок первую в мире зубную пасту Fluoristan с фтором — веществом, предотвращающим разрушение зубов. До того столь простого и дешевого способа защиты зубов с помощью фтора не было — приходилось ходить к врачу.

В принципе P&G могла выпустить новинку под уже существовавшей маркой зубной пасты Gleem, но руководство компании предпочло создать новый целевой брэнд. Важно было, чтобы родители, заботящиеся о состоянии зубов своих детей, твердо знали, что им поможет только паста марки Crest, а слово «сrest» всегда ассоциировалось бы у них со здоровыми зубами. Новая паста на самом деле хорошо «справлялась с работой», и потребители стали доверять брэнду. Более того, многие уже с недоверием смотрели на пасту, не отмеченную маркой Crest. Благодаря этой недвусмысленной ассоциации ценность брэнда Crest резко выросла: на рынке США он далеко обошел брэнды конкурентов. Однако никто не может долго удерживать первенство, стоя на месте. Со временем конкуренты создали свои продукты, которые предотвращали порчу зубов не хуже пасты Crest. Так в отрасли появился общепринятый стандарт: теперь все зубные пасты предназначались для профилактика кариеса и предотвращения образования зубного камня.

По мере того как конкуренты совершенствовали свои продукты (экспериментировали с вкусом и запахом, добавляли полезные ингредиенты), рыночная доля Crest сокращалась. P&G начала копировать достижения соперников и рекламировать новые достоинства своих продуктов. Но, в отличие от Marriott, компания не догадалась дополнить целевыми торговыми марками брэнд Crest. В результате он превратился в брэнд-индоссант, потерял свою однозначность и уникальность. В конце 1990-х новые руководители подразделения Crest вывели на рынок два новых революционных продукта под собственными целевыми марками. Они приобрели молодую компанию Dr. John's SpinBrush, производившую электрические зубные щетки, и изменили ее брэнд — так появилась марка Crest SpinBrush. Щетки стоили всего $5 — гораздо меньше аналогичных продуктов конкурентов. Кроме того, подразделение Crest выпустило продукт Crest Whitestrips для отбеливания зубов. Упаковка Crest Whitestrips стоила порядка $25 — отбеливание у дантиста обошлось бы намного дороже. С помощью этих двух целевых брэндов подразделение Crest снова добилось быстрого роста своего бизнеса и стало мировым лидером в категории товаров для ухода за зубами.

Есть два способа безопасного расширения целевого брэнда. Первый — двигаться только вверх и разрабатывать новые продукты для решения одной общей задачи. Так действовала Sony, создавая плейер Walkman. P&G также могла пойти этим путем, если бы, скажем, выпустила под брэндом Crest фторированное средство для полоскания рта. В этом случае сильный брэнд сохранил бы свою четкую целевую направленность. Однако P&G упустила такую возможность, позволив Johnson & Johnson перехватить лидерство в сфере профилактики кариеса. J&J не замедлила выпустить собственное фторсодержащее средство для полоскания — ACT. P&G выбрала второй способ расширения — движение вдоль горизонтальной оси, то есть создание средств для решения новых задач (отбеливание, ароматизация и т.п.), и в результате ее целевой брэнд превратился в брэнд-индоссант.

**Почему сильные целевые брэнды — редкость**

Как мы увидели, целевой брэнд позволяет выделиться на фоне конкурентов и устанавливать ценовые надбавки, а также подстегивает рост продаж — в этом смысле он дает компаниям огромные возможности. Но, как ни странно, мало кто сознательно ориентируют свою стратегию на создание таких брэндов. Возьмем автомобилестроение. Потребители покупают машины для решения самых разных задач. Между тем лишь единичные производители стараются застолбить себе место на соответствующих сегментах рынка с помощью целевых брэндов. Одно из немногих исключений брэнд Range Rover (по крайней мере таковым он был до недавнего времени): его выбирают те, кто больше всего ценит безотказную работу. Брэнд Volvo ассоциируется с безопасностью; Porsche, BMW, Mercedes, Bentley и Rolls-Royce — с роскошью и престижем; брэнд-индоссант Toyota — с надежностью. Что же означают все прочие торговые марки в отрасли? Понять это очень трудно.

Вот пример. Клейтон Кристенсен недавно покупал машину для своей дочери Энни по случаю окончания ею колледжа — это был обещанный подарок. У проблемы были вполне определенные функциональные и эмоциональные аспекты. Кристенсен искал стильный автомобиль — такой, который юная девушка водила бы с удовольствием. Ну и, разумеется, поскольку отец отправлял свою любимую дочь в путешествие по холодному и жестокому миру, то главным для него было обеспечить ей безопасность (а еще хотелось, чтобы дочь не забывала, как нежно любит ее отец). Это значит, что гарнитура хэндз-фри для мобильных телефонов должна была входить в стандартный комплект, а не предлагаться в качестве опции. Кроме того, требовалась система спутниковой телекоммуникации вроде OnStar компании GM, чтобы в случае нештатной ситуации Энни могла вызвать не только полицию, но и связаться с отцом. Нужна была и специальная система, которая регулярно напоминала бы забывчивой девушке о необходимости пройти процедуру техобслуживания. И вот озадаченному покупателю предлагают самые разные модели: Taurus, Escape, Cavalier, Neon, Prizm, Corolla, Camry, Avalon, Sentra, Civic, Accord, CRX, Senator, Sonata и т.д. — вариантов множество.

Что же выбрать? Автомобилестроители вкладывают миллиарды долларов в рекламу этих марок, чтобы потребители из огромного количества автомобилей обратили внимание именно на их детище, но Клейтону это ничуть не облегчает задачу. Найти подходящую машину оказалось непросто, на это ушло много времени и сил, а купленная в конце концов машина не соответствовала его ожиданиям. Как мы уже говорили, когда компания предназначает свой продукт для выполнения некоей работы и брэнд этого продукта ассоциируется у потребителя именно с этой работой, брэнд начинает выделиться на общем фоне. Проблема лишь в том, что, перечисляя потребителю задачи, с которыми ваш продукт идеально справится, вы тем самым отсекаете все остальные. А это рискованный прием — во всяком случае так думают автомобилестроители. Видимо поэтому они придумывают для брэндов ничего не значащие слова, старательно избегая всякой связи между продуктом и выполняемой им работой. Они надеются, что любой потребитель может «нанять» любую их модель для любых задач. Результаты этой недальновидной политики говорят сами за себя. Совершенно очевидно, что целевые брэнды позволяют производителям устанавливать дополнительные наценки на продукты и преуспевать на рынках, далеко выходящих за рамки отдельных продуктовых категорий. Между тем модели, предлагаемые автопроизводителями, в принципе ничем не отличаются друг от друга, средний суббрэнд в отрасли занимает меньше 1% рынка, а большинство автомобилестроителей несут убытки. Такое впечатление, что кто-то дал этим компаниям ошибочный рецепт процветания.

Перед всеми руководителями компаний стоит одна и та же задача — обеспечить рост доходов и прибыли. Они справедливо полагают, что достичь желаемого проще всего с помощью брэндов, и тем не менее примеров их успешного создания мало. Причина явно не в отсутствии старания, средств или рыночных возможностей. Корень проблемы — в ошибочных предпосылках, на которых основывается теория и практика рыночного сегментирования и строительства брэндов. Алан Лафли был прав: нынешняя модель работает плохо. Мы попытались показать, что из этого плачевного положения выход есть. Старания маркетологов, решивших порвать с безрадостным прошлым, будут вознаграждены: компании получат сильные брэнды, которые будут способствовать росту бизнеса.

**Об авторах**

**Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen)** — преподаватель бизнес-администрирования по программе Роберта и Джейн Сайзик в Гарвардской школе бизнеса (Бостон). **Скотт Кук (Scott Cook)** — один из основателей и председатель совета директоров компании Intuit (Маунтин-Вью, Калифорния). **Тэдди Холл (Taddy Hall)** — директор по стратегии фонда Advertising Research Foundation (Нью-Йорк).

# Три главные ошибки российских маркетологов

[Ольга Бедарева Редактор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/236980-olga-bedareva)

Вам не понравится это интервью c гуру маркетинга **Николасом Коро**. Никто не любит, когда ему указывают на ошибки. А самые умные исправят их уже сегодня.

Эти три [ошибки](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1984424-na-chto-tratit-marketingovyi-budzhet) не просто вредны, но и коварны. Ведь многие руководители и маркетологи, совершающие данные ляпы, искренне уверены, что поступают в высшей степени профессионально, при этом недоумевая, почему их компании продолжают настойчиво терять деньги, клиентов и долю рынка. Как прекратить, наконец, корпоративное хождение по граблям, рассказывает наш собеседник.

**Николас Коро** – признанный эксперт в сфере бренд-ориентированного [маркетинга](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1984302-planirovanie-marketingovoi-kampanii-argumenty-za-koll-treking) и брендменеджмента, писатель, историк, методолог, маркетолог, главный куратор **Исследовательского центра брендменеджмента и брендтехнологий (RCB&B)**, со-директор компании **Brand Public**, член совета **Российской гильдии маркетологов**, член комитета по маркетингу **ТПП РФ**, председатель комитета по международным делам **СОМАР** (Союза маркетологов России).

**Executive.ru:** *Какие ошибки современные маркетологи совершают чаще всего? Озвучьте топ самых серьезных.*

**Николас Коро:** Я не претендую на абсолют объективности и не считаю свое мнение истиной в последней инстанции. Тем не менее, имея большой практический и маркетинговый опыт, могу сказать, что чаще всего приходится сталкиваться с серьезной ошибкой, имеющей идеологический характер. Она заключается в том, что российские маркетологи обожают причислять себя к какой-либо школе – французской, американской, российской, клану «качественников» или «количественников», к тем, кто видит в **маркетинге**, прежде всего экономику, или тем, кто делает ставку на дизайн, [рекламу](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1901039-reklama-bez-pr-budzhet-na-veter) и пиар. Это не связано с образованием как таковым, хотя определить, где именно учился маркетолог, можно исходя из того, как именно он ставит ударение в слове «маркетинг». Если специалист говорит «мАркетинг», то получил либо современное российское прагматичное бизнес-ориентированное образование, либо у него западный диплом. Если же говорит «маркЕтинг», то, скорее всего, вышел из регионального вуза, либо учился маркетингу там, где курс читают постсоветские экономисты или преподаватели, изучавшие маркетинг по книгам, а не в ходе бизнес-практики.

Курьезность ситуации заключается в том, что ни сторонники старой, ни апологеты новой маркетинговой школы не могут толком объяснить суть своих доктрин в обособленности друг от друга. Кроме того, в последнее время появились тенденции разделения нового маркетинга на сторонников экономического маркетинга и маркетинга постмодерна, при этом все забывают, что любой маркетинг есть человеко-ориентированная, а не цифро-ориентированная дисциплина.

В такие противоположности в России играли всегда. До сих пор идут споры о сущности маркетинга, об отличиях b2b и b2c в контексте маркетинговых стратегий. Только русскоязычных определений маркетинга насчитывается более двух тысяч! Но спорщики забывают о том, что маркетинг – это наука, философия, программные навыки (да все что угодно!), предназначенные для извлечения прибыли через производство и продажу товара или услуги. Все!

**Executive.ru:** *Не слишком ли много споров о форме, а не о содержании? Ведь главное* – *это эффективность.*

**Н.К.:** Совершенно верно! Что такое b2b или b2c? Это b2человек, в конце концов! В конечном счете, решение всегда остается за ним. Маркетинг – это прагматическая дисциплина о том, как что-либо произвести, продать и получить прибыль. И больше не надо никаких слов. Нужно дело! У российских же маркетологов, особенно специализирующихся на кабинетных баталиях в социальных сетях, налицо явный культ термина, смысла и слова. Даже на собеседованиях молодых специалистов мучают этими философскими вопросами: «Дайте, пожалуйста, определение маркетинга». В результате конфликтная ситуация возникает уже за столом хедхантера, потому что у него в голове «зашито» свое определение, а выслушать предлагают что-то альтернативное. Зачем вообще это спрашивать? Постоянный поиск врага внутри собственного стана, вычисление точности определения и академичности трактовки провоцирует возникновение массы других ошибок. Мы получаем борьбу с коллегами, «качественников» с «количественниками», рекламистов с экономистами, забывая о том, что все мы – часть единого процесса, который должен быть максимально эффективен.

Отдел маркетинга в компании состоит не из роботов с аналоговыми процессорами, а из людей, обладающих разными специализациями. Маркетинг – это живой целостный процесс. И до тех пор, пока мы будем искать врага в собственном стане и опускаться до вопиющих бестактностей в отношении коллег, ассоциаций, групп, объединений, считая себя новаторами, а всех остальных – кучкой идиотов, то так и будем буксовать и постоянно совершать различные дорогостоящие промахи. В основе такого ущербного мировосприятия – отсутствие образования. Невозможно быть маркетологом, не имея соответствующего диплома.

**Executive.ru:** *Но сегодня маркетингу можно учиться у кого угодно и где угодно. Где здесь проблема?*

**Н.К.:** Если ты экономист, то тебе нужно отшлифовать свои экономические знания, переведя их в прагматику маркетинговой потребительски ориентированной доктрины. Ты должен помогать бизнесу зарабатывать деньги. Здесь ключевое значение имеет эмоциональная креативная составляющая. Шлифовка ранее полученных знаний и позволит усовершенствовать навык креативности. Оборотная сторона медали – гипертрофированное креативное сословие специалистов, которое готово нашпиговать креативом и продать любой товар. Но подсадка на рекламную иглу – это, по сути, маркетинговая пустышка и вообще страшная вещь, которой нужно избегать! Есть реклама – есть продажи. Рекламы нет – и через две недели название продукта уже никто не вспомнит.

**Executive.ru:** *Такие маркетологи считают, что бренд – это, прежде всего, рекламная подсадка?*

**Н.К.:** Да, они в этом уверены, но это ошибка! Бренд не может существовать на пустом месте. В первую очередь он должен быть качественным товаром или услугой. Бренд - это не мощно распиаренная торговая марка! Это торговая марка, опирающаяся на осознанные или неосознанные ожидания потребителя, дающаяся через обещания и регулярно их подтверждающая. Но сегодня добротные торговые марки, не являющиеся брендом, делают то же самое. Но почему за торговую марку мы никогда не будем переплачивать осознанно, а за бренд с радостью готовы раскошелиться, прекрасно понимая, что аналоговый товар может стоить намного дешевле?

Приведу пример. Каждый из нас умеет считать и понимает, что себестоимость любой пары джинсов – это двадцать условных единиц. Но как только на одном из задних карманов появляется кусочек кожи с вожделенной аббревиатурой, у нас что-то перещелкивает в голове и мы становимся бесконечно уверенными в том, что эта вещь просто не может быть дешевле двухсот условных единиц.

Так вот бренд отличается от товара тем, что отвечает на два простейших вопроса. Первый: характеризует ли товар или услуга меня так, как я сам себя вижу? Второй: вырастет ли мой статус в моих собственных глазах и глазах окружающих, если я приобщусь к этому товару или услуге? Для многих возможность выразить такую принадлежность очень важна. И не важно, отрицает человек это публично или нет. Именно поэтому нам якобы жизненно необходимы именно люксовые джинсы.

**Executive.ru:** *Но разве более высокая цена не подразумевает более высокое качество продукта?*

**Н.К.:** Конечно, нет. Более того, износостойкость и другие характеристики кутюрной пары джинсов могут быть намного ниже, чем у самой обычной пары джинсов ноу нейм.

**Executive.ru:** *А как относиться к тем, кто носит фейки и подделки под люксовые бренды? Стоит ли считать их умными умелыми экономистами, которые не хотят переплачивать, или же бедными неудачниками, желающими «примазаться» к люксу?*

**Н.К.:** Мы существуем под сенью фразы великого **Оскара Уайльда** *–* знатока человеческой породы, сказавшего как-то, что мы живем в странное время, когда абсолютно бессмысленные вещи являются крайне необходимыми. Доказательство собственного статуса через вещь всегда *–* а первые описания фейков мы имеем из древнегреческих источников *–* было, есть и будет в нашем обществе доказательством и визуальным маркером успеха. Поэтому были, есть и будут подделки, были есть и будут осознанные покупатели подделок на самом деле не понимающие и не видящие разницы в двух товарных объектах, для них важен лишь демонстрационный лого-маркер. Наивно и смешно, но ничего не поделаешь.

**Executive.ru:** *А если состоятельный человек равнодушен к брендам и носит самые простые вещи? Как и что продавать людям, которые не стремятся к показушности?*

**Н.К.:** Все зависит от того, о каких «простых» вещах из обихода лакшери-сегмента идет речь. О не маркированных нарочито? О не имеющих внешних лого-определителей через всю грудь? Конечно, чем дороже вещь, тем менее она внешне маркирована, но имеет весь набор определителей принадлежности статуса, не замечаемых иными социальными слоями. И именно поэтому так нелеп нувориш, приобретающий люксовые «недобренды» в подземных переходах, полагающий, что теперь он свой среди своих в вожделенном топовом сегменте. Он не понимает, что выглядит как белая ворона в костюме неуклюжего кроя, в нелепой обуви или вульгарных бижу. Те простые вещи, о которых вы говорите, на самом деле очень и очень дороги, ибо качество дешевым быть не может по определению, особенно в фешн-индустрии.

**Executive.ru:** *В результате одни люди зарабатывают на слабостях других. Это и есть эффективный маркетинг?*

**Н.К.:** Именно! Указанием на нужную нишу маркетинг обеспечивает бизнесу возможность заработать деньги на продаже товара, который в сухом экономическом расчете стоит абсурдно мало и без эмоционального насыщения является пустышкой! Но точно также и еще даже более губительна ставка на исключительно эмоциональный расчет без какой-либо экономической поддержки. Так погибло множество марочных капиталов, построенных исключительно на рекламных компаниях. Где сейчас соковая марка **BotaniQ**? Где в свое время нашумевшая марка джинсов, которая шилась индивидуально для каждого клиента? Ей пророчили огромное будущее. Этот проект умер, причем хозяева так и не поняли причин своего провала, и тем не менее, разместили воззвание-некролог собственной марке в интернет. А причина краха заключалась в том, что если уж вы обещаете человеку создать его собственную персональную марку, она по определению не может быть ноу нейм или называться в честь пошивочного цеха производителя! Компания замахнулась на индивидуальность, а поленилась оттиснуть имя заказчика на кусочке кожи, чтобы он имел возможность носить свои собственные именные штаны!

**Executive.ru:** *Это тоже ошибка – компании не чувствуют потребностей своего клиента?*

**Н.К.:** Однозначно. Не чувствуют, не видят, не ощущают и не исследуют своих потребителей. Как правило, у них в наличии только набор схоластических данных – пол, примерный возраст. В лучшем случае – ситуация потребления. А ведь общество сейчас настолько дифференцировано, что чистых понятий «эконом», «мидл», «премиум» просто не существует! Эти сегменты обозначаются достаточно формально как некие векторные направления. И внутри каждой из этих социумных групп – десятки подобразований с гигантской емкостью.

Кроме того, в компаниях совершенно не учитывают такой фактор как эмоциональный интеллект современного человека. А это тонкий точечный хирургический инструмент препарирования целевой аудитории в соответствии с ее желаниями и самоидентификацией. Если мы знаем особенности самоидентификации человека, то посредством товара или услуги сможем предложить ему то, что будет являться зеркалом гиперэго покупателя.

**Executive.ru:** *Какие компании особенно грешат невнимательностью и формальностью по отношению к своим потребителям?*

**Н.К.:** Вне зависимости от масштаба компании и ее отраслевой принадлежности набор ошибок руководства, как правило, схож. Но практически все мои клиенты готовы учиться на чужих, а не на собственных ошибках. На своих ошибках учатся только богатые.

Маркетинг – это гипердинамично развивающаяся наука. Каждый день появляются новые техники, методики, аппаратные технологии. К последним относится, например, нейромаркетинг. В России его, кстати, почему-то незаслуженно считают манипулятивным инструментом для управления сознанием покупателя. Это, конечно, большая ошибка. Никакое это не НЛП. Нейромаркетинг – это высокоточное аппаратное тестирование неосознанных человеческих реакций на любой сенсорный раздражитель. Все! И эти технологии с неба не свалились. Бизнес просит указать ему на то, в чем на самом деле нуждается покупатель. И нейромаркетинг – это ответ на реальную бизнес-потребность производителей товаров и услуг.

Только глупец сегодня не понимает, что борьба за покупателя начинается за много-много километров от магазина – с момента пробуждения человека в собственной постели. Понимание и знание того, чем живет и дышит покупатель, на что он реагирует позитивно, а на что – негативно, – важный и необходимый объем знаний. Это и есть сегодня маркетинг – наука, обязанная создавать, выпускать и продавать товар или услугу, основанная на знаниях того, где, для кого и как это должно быть выпущено. Это не значит выпустить товар, а потом лихорадочно соображать, на кого он рассчитан. Это значит еще до выпуска знать своего потребителя и сделать так, чтобы он принял новинку позитивно. При этом не важно, нравится ли этот товар или услуга владельцу бизнеса или маркетологу лично.

**Executive.ru:** *Логично предположить, что еще одной ошибкой является уверенность владельцев бизнеса, что они заочно знают и понимают, что нужно клиенту, опираясь на личный опыт?*

**Н.К.:** Конечно. Но ведь и владелец бизнеса, и маркетолог могут относиться к совершенно другой социально-демографической группе, иметь иной доход и быть, в конце концов, другого пола! У них могут быть иные ситуативные предпочтения, трендовые восприятия и даже сексуальная ориентация. И владелец бизнеса, и маркетолог – это всего лишь инструменты бизнеса, как бы странно это ни звучало. Единственный, кто может сказать правду о товаре – это покупатель. Он голосует за продукт своим кошельком!

Вот такое трио грубейших маркетинговых ляпов, которые повсеместно встречаются до сих пор.

**Executive.ru:** *Да, но как отдел маркетинга может работать эффективно, если уровень доверия к нему руководства во многих компаниях стремится к нулю, в результате чего маркетинговый департамент числится в компании чуть ли не формально и лишь выполняют поручения?*

**Н.К.:** Да, такой дефицит доверия действительно есть. Но он спровоцирован именно последней грубейшей ошибкой, которую я озвучил выше. Руководитель сказал маркетологу, как сделать, тот выполнил команду, но ничего не вышло. Кто виноват? Маркетолог. Отсюда и недопонимание, и недоверие. Но весь этот скепсис базируется именно на трех глобальных ошибках, которые мы сегодня обсуждаем.

В компаниях, где эти ошибки ликвидированы, дефицита доверия к маркетологам нет! Там маркетинг на год вперед дает новые тренды развития и показывает где еще и как можно заработать. И доказывает это.

**Executive.ru:** *С течением времени и по мере накопления опыта таких компаний будет становиться все больше?*

**Н.К.:** Если у главы компании стоящее маркетинговое образование, то этих трех ошибок он никогда не допустит.

**Executive.ru:** *Где же учиться эффективному маркетингу? Назовите конкретные учебные заведения.*

**Н.К.:** Учиться надо там, где есть сочетание фундаментальной академической научной базы и опыта, опирающегося на реальные бизнес-кейсы и деловую практику. Следует избегать нарочитого уклона в академизм и в бизнес-тренинги. Это должен быть качественный микс. Я полагаю, что в нашей стране есть три ведущих учебных заведения, где маркетингу учат так, как надо: **РАНХиГС**, **Российская экономическая академия им. Плеханова** и **РГГУ**. Это актуально для студентов. Что касается уже действующих бизнесменов, которые хотят получить реальные маркетинговые инструменты, то им как нельзя лучше подойдет **Высшая школа экономики**. Вот те три кита и один слон, которые, на мой взгляд, обеспечивают высокий уровень маркетингового образования.

Однако сегодня активно развиваются и региональные вузы. Они переориентируются на потребности дня. Так что я думаю, в скором будущем к вышеупомянутым столпам можно будет смело добавить несколько региональных «жар-птиц».

**Executive.ru:** *Можно говорить о чисто российском маркетинговом стиле?*

**Н.К.:** Несомненно, российская школа маркетинга есть. Наверное, потому что бизнес-ориентированный маркетинг в России уже формировался на кровавом финансовом опыте международных маркетинговых школ. Наш маркетинг сложился как квинтэссенция научных знаний и бизнес-опыта. Российская маркетинговая школа сегодня – это психологически ориентированная экономика. Здесь во главу ставится аналитика и математика с учетом личностных особенностей потенциальной покупательской аудитории. Именно поэтому в России медицинские технологии, проникающие в брендинг и маркетинг через рекламу, не вызывают такого агрессивного отторжения как на Западе.

**Executive.ru:** *Как маркетинговые приемы видоизменяются под воздействием экономического кризиса?*

**Н.К.:** Сокращать ли маркетинговый бюджет в кризис? Или увеличивать расходы? Здесь для всех компаний не может быть единого рецепта. На эти вопросы может ответить только руководство компании на основании актуальных данных и результатов исследований. Но есть и общие моменты. Безоговорочно работоспособно утверждение, что кризис – лучшее время для того, чтобы повернуть свой товар или услугу лицом к покупателю. В кризис покупатель психологически более уязвим. Он повернется к тем, кто скажет: «Вот же мы. И мы тебя понимаем».

**Executive.ru:** *И как выстроить такую комфортную успокаивающую концепцию?*

**Н.К.:** Здесь мы вновь возвращаемся к тому, что маркетинг есть ни что иное, как исследование предпочтений аудитории. Например, каким-то потребителям в кризис нужно сказать: «Мы понимаем, для тебя важен статус, и ты хочешь сохранить лояльность к нашему бренду, поэтому теперь наш товар можно купить в упаковке по сто, а не по пятьсот граммов, как раньше». И при этом честно положить в пачку обещанные сто граммов, а не продавать восемьсот граммов под видом килограмма, как нередко поступают в кризис многие компании.

Маркетинг не терпит лжи по отношению к потребителю. Единственная универсальная компромиссная точка – это брендинг. Ему позволяется лукавить – говорить то, что хочет слышать потребитель, не нарушая закона. Например, продавать фитнес-продукты, по калорийности превосходящие сковородку жареной на сале картошки. Обманывают ли злаковые фитнес-батончики тех, кто их ест в надежде похудеть? Нет. На упаковке ведь не сказано, что их потребление ведет к снижению веса. А есть их надо перед походом в спортзал, чтобы обеспечить себя убойной дозой энергии. Но покупатели так ленивы, что за формализацией обещания готовы видеть то, что им хочется: «Я съем этот злаковый батончик и стану Аполлоном». А юристы поправят: «Нет, съешь и иди в качалку». Вот такие полутона. Но люди сами рады обманываться

**Executive.ru:** *Какие еще слабые места потребителя обнажает кризис? Какие возможности открываются перед маркетологами?*

**Н.К.:** Кризис уменьшает возможности трат. При этом далеко не каждый человек сможет признаться в том, что стал беднее и теперь вынужден экономить. А если перенести эту проблему на целевую аудиторию, для которой важен статус? Можно ли сохранить самоуважение человека, сказав ему: «Мы тебя понимаем, поэтому теперь ты будешь тратить меньше» только за счет уменьшения граммажа продукта? Нет. Но этой цели можно добиться за счет смены рекламного слогана, оставив цену прежней, если она была адекватна и ранее. Впрочем, идея не нова. В период Великой депрессии так поступал **Франклин** **Рузвельт**.

# «Оказалось, в Екатеринбурге лишь 9% компаний пользуются нормальным маркетингом»

18.01.2018

«Помните скандальную историю про гардеробщицу, ставшую супермаркетологом? Такой чуши будет все больше!». В Екатеринбурге выяснили, почему большая часть бизнеса почти ничего не знает о своих клиентах.

В конце 2017 г. в социальных сетях получил большое распространение ролик с выступлением Аркадия Цукера, управляющего партнера Центра стратегического консалтинга. В нем бизнес-тренер рассказывает кейс о молодой гардеробщице ресторана, которая смогла увеличить выручку заведения в 2,5 раза с минимальными затратами.

Тогда эта история вызвала бурное обсуждение, в том числе среди уральских предпринимателей, о чем писал DK.RU. Рестораторы возмутились очевидной надуманности описанной ситуации и массе нестыковок вокруг описанного в выступлении способа понять потребности клиентов и дополнительно заработать на них.

Перед вами обычная байка, которой украшают свои выступления маркетологи, желающие поймать себе новых клиентов. Все признаки такой байки налицо. Не названа конкретная компания (один ресторан, некая группа компаний, и т. д, чтобы невозможно было проверить). Чудесное исцеление (выручка увеличилась в 2.5 раза). Яркая эмоция (все это практически за бесплатно!). Сразу понимаешь, что перед тобой маг, колдун, чародей, который и твои проблемы решит с той же легкостью, достаточно ему щелкнуть пальцами и сказать «крэкс-пэкс-фэкс», — прокомментировал эту историю Олег Назаров, ведущий специалист РФ по ресторанному пиару.

Почти единогласный вердикт бизнес-сообщества гласил, что описанный подход к маркетингу — «чушь и полный бред». Однако поднятая этой историей проблема оказалась куда сложнее и куда глубже, чем просто знания и уровень компетенции отдельного бизнес-консультанта.

Предприниматели в основной своей массе вообще не представляют себе потребности клиентов, точнее, у них есть некое общее видение, некоторый успешный опыт и интуиция. Понятно, что более-менее крупные компании изучают спрос, проводят анкетирование, анализируют рынок, но таких бизнесов, у кого достаточно истории наблюдений для полноценной статистики и ресурсов (временных и финансовых) провести исследования, — очень мало. А что в итоге? Руководители гадают, пробуют, часто ошибаются, и нередко такие ошибки стоят больших денег или даже всего бизнеса. И в реальности лишь 9% бизнесов Екатеринбурга вообще что-то хотят знать своих клиентах и пользуются нормальным маркетингом, — рассказывает Кирилл Ковригин, замдиректора компани IQ Events.

По данным опроса, который был проведен в Екатеринбурге в конце 2017 г. исследовательской группой IQ Events и был приурочен к разработке маркетинговых акций для новогодних праздников, лишь 34% всех предпринимателей Екатеринбурга анкетируют своих клиентов. Остальные либо никогда не имели такой практики, либо проводят такие опросы крайне нерегулярно, и чаще всего доверяют оценку потребностей клиентов сотрудникам фронт-офиса (например, менеджерам по продажам). В исследовании приняли участие более 400 компаний малого и среднего бизнеса с численностью персонала от 50 до 300 человек.

Как отмечают авторы исследования, особенно печально выглядит глубина аналитической работы у бизнеса при организации самостоятельных опросов. Так, из указанных 34% лишь четверть (то есть примерно 9% от всех респондентов) хранят историю своих опросов клиентов более чем 1 год, сравнивают эти данные между собой и имеют стандартные анкеты, чтобы сопоставляемые данные были репрезентативны.

У нас в компании опытным путем была сформирована такая практика: мы ввели сбор информации о клиентах в систему мотивации всех продажников, так, чтобы они понимали, что регулярность получения и обновления данных о потребностях клиентов — это не что-то из разряда «делаю, когда есть свободное время». Конечно, эффект это дало не сразу, но на второй год вложения окупились, мы постепенно начали формировать свою базу, обработкой которой занимается наш маркетолог, — рассказывает Иван Кудряшов, директор оптовой компании «Олимпия».

Маркетинговые исследования требуют вовлечения большого числа полевых сотрудников, к примеру, если речь идет о полноценном опросе с обзвонами и обходами (например, поквартирными), то в работе придется задействовать не менее 8-10% от числа опрашиваемых. Поэтому зачастую даже компании, которым их ресурсы формально позволяют провести исследование своими силами, вынуждены звать на помощь специализированные агентства. И тут встают два вопроса: первый — конечно, стоимость маркетинговых исследований с привлечением десятков и сотен интервьюеров. В Екатеринбурге при минимальном подходе это сумма не менее $10 тыс., ниже этой планки часто исследования оказываются невыгодны провайдерам.

Но есть другая проблема — доверие к организаторам исследований.

Статистика — это наука, и чтобы оценить полноценно качество исследования и его соответствие поставленным задачам, нужно обладать определенными знаниями. Это может сделать очень немного людей, как правило, с профильным образованием (например, социологическим или математическим). Это сродни известной проблеме, что IT-специалистов не понимают люди, не работающие в этой сфере, так же и тут: ну провели вам полноценное маркетинговое исследование на основе статистики, а вы с ним работать не умеете. И вам сам же ваш провайдер-исполнитель в итоге говорит, что именно на основании этого исследования надо в вашем бизнесе делать, то есть сам оценивает качество своей работы, — комментирует социолог Олег Выхин.

Ко всему этому (проблемам с ценой и доверием организаторам) примешивается еще и субъективное нежелание владельцев компаний лишний раз проверять на прочность собственную интуицию.

Давайте говорить честно: для большинства компаний малого и многих компаний среднего бизнеса определяющим является то, как развитие продукта видят себе владельцы, и субъективное мнение владельца может оказаться решающим. Что это значит? Это значит, что владелец как-то себе представляет вкусы целевой аудитории, и на основании этих представлений работает его компания. И самое интересное: многие собственники не готовы к тому, чтобы какая-то аналитика показала им, что они не правы. Мало кто признается, что работает не ради клиентов, а ради того, чтобы делать важные и интересные ему самому вещи. Помните скандальную историю про гардеробщицу, ставшую супермаркетологом? Такой чуши будет все больше! — комментирует Ольга Макарова, замгенерального директора компании «Неокон».

Как оценивают ситуацию опрошенные DK.RU предприниматели, маркетинг в большинстве бизнесов остается набором разрозненных акций, которые строятся на ежеминутной оценке ситуации. В таком контексте часто возникают истории, похожие на приведенную в начале текста про «волшебные» инструменты маркетинга, которые якобы резко и серьезно могут переломить ход работы с клиентами. Бизнес верит в такие возможности, потому что неофициально предприниматели сами себе признаются, что плохо знают своих клиентов, и верят, что существуют некие тайные, но простые решения, позволяющие быстро реализовать скрытый потенциал роста бизнеса.

# Пороки маркетинга — причины и лекарства

Клейтон Кристенсен, Скотт Кук, Тэдди Холл 10 марта 2010

Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen) — преподаватель бизнес-администрирования по программе Роберта и Джейн Сайзик в Гарвардской школе бизнеса (Бостон). Скотт Кук (Scott Cook) — один из основателей и председатель совета директоров компании Intuit (Маунтин-Вью, Калифорния). Тэдди Холл (Taddy Hall) — директор по стратегии фонда Advertising Research Foundation (Нью-Йорк).

ЕЖЕГОДНО НА РЫНКЕ появляется около 30 000 новых видов товаров. Примерно 90% новинок оказываются неудачными, хотя каждый раз маркетологи предварительно проводят дорогостоящие исследования, пытаясь понять, чего же хотят потребители. Почему это происходит? Может быть, исследователям рынка не хватает ума и квалификации? Может, виноваты бездарные рекламные агентства? Или потребители действительно стали слишком непредсказуемыми? Похоже, причина все-таки в другом. Мы думаем, что некоторые фундаментальные составляющие парадигмы маркетинга — общепринятые методы сегментирования рынков, построения брэндов и работы с клиентами — устарели. И мы не единственные, кто так считает. Даже Алан Лафли, генеральный директор Procter & Gamble, признает: «Нужно по-новому взаимодействовать с потребителями. Необходима принципиально новая маркетинговая модель». Чтобы создать значимый для потребителей брэнд, важно привязать его к значимым для них продуктам. Следовательно, нужно, сегментируя рынки, учитывать, как на самом деле живут люди. В этой статье мы предлагаем новые принципы рыночной сегментации, рассказываем о том, как создать продукты, потребительская ценность которых долгое время будет оставаться неизменной. Кроме того, мы показываем, каким образом компания может поддерживать стабильный рост бизнеса с помощью новых сильных брэндов. Неработающая парадигма рыночной сегментации

Преподаватель Гарварда, выдающийся специалист по маркетингу Теодор Левитт объяснял студентам: «Покупателю не нужно сверло диаметром 25 мм. Ему нужно отверстие диаметром 25 мм!» Любой маркетолог согласится с Левиттом. Но на деле маркетологи сегментируют рынок на основании типа сверла и его цены — само отверстие их не интересует. Они сравнивают свои сверла — а не отверстия — со сверлами конкурентов, оценивают их особенности и затем совершенствуют их конструкцию, твердо веря, что только так можно оптимизировать цену и увеличить рыночную долю. Вот и получается, что маркетологи часто занимаются не тем, чем нужно, и все их старания никак не отвечают реальным нуждам клиентов. Не больше толку и от сегментирования рынка по типу потребителей. Поставщики разделяют корпоративных клиентов на малых, средних и крупных или втискивают индивидуальных потребителей в узкие рамки категорий в зависимости от возраста, пола и образа жизни, а затем пытаются исследовать нужды типичных представителей разных категорий. Свои продукты они создают в расчете именно на эти нужды. А ведь нужды усредненных потребителей и реальных людей могут и не совпасть. Никто не знает, подойдет ли продукт, созданный для среднестатистического потребителя, хотя бы одному конкретному, живому человеку. Компания в лучшем случае оценивает условную вероятность покупки продукта. Таким образом методы, которым обычно учат менеджеров в бизнес-школах и которые применяют корпоративные маркетинговые службы, — одна из главных причин того, что вывод на рынок новых продуктов превращается в азартную игру с ничтожно малыми шансами на выигрыш. Но есть гораздо более надежный принцип сегментации ранка и создания новых продуктов. Следует просто посмотреть на структуру рынка с позиций потребителей, а им, как справедливо заметил Левитт, нужно только одно — решить свои конкретные задачи. Покупая товар, потребители, образно говоря, «нанимают» его, то есть «берут на работу», чтобы он выполнял для них определенные «поручения». Значит, задача поставщика — понять, какие виды работ чаще всего приходится выполнять потребителям и какие продукты им предложить. Если компания правильно определит эти виды работ, создаст соответствующие продукты и придумает, как предложить их в удобной для людей форме, тогда потребители и будут покупать ее продукты. В большинстве случаев разработчики новых продуктов не мыслят в этих терминах и потому слишком часто создают вещи, которые не помогают потребителям справиться с их работой. Вот типичный пример. В середине 1990-х один из авторов статьи, Скотт Кук, участвовал в запуске на рынок компьютерной программы Quicken Financial Planner для управления персональными финансами, в частности — составления пенсионных планов. Судьба продукта оказалась печальной. Хотя на его долю приходилось более 90% всех розничных продаж в данной категории программ, годовой доход от этих продаж так и не перевалил за отметку $2 млн. Вскоре разработчики свернули проект. Что же произошло? Может, его цена — $49 — была слишком высокой? Или программа показалась пользователям недостаточно простой? Думаем, дело не в этом. Хотя маркетологи верно предположили, что множеству семей необходимы пенсионные планы, редко кто составляет их на самом деле. Поэтому упрощать и удешевлять продукт, ненужный потребителю, бессмысленно — вряд ли этот путь приведет к успеху. Создание нужных продуктов

Работа, которую людям действительно нужно и хочется делать, почти всегда имеет важные социальные, функциональные и эмоциональные составляющие. Только поняв каждую из них, маркетологи создадут подходящий для этой работы продукт. Иными словами, чтобы потребители покупали продукт, нужно изучать не потребителей, а их проблемы. Попробуем разобраться в этом на примере сети ресторанов быстрого питания, руководители которой хотят увеличить объем продаж молочных коктейлей. Маркетологи первым делом выделили рыночный сегмент, а затем начали дробить его на более мелкие категории, учитывая демографические, психологические и поведенческие особенности любителей молочных коктейлей. Они опрашивали представителей выделенной таким образом целевой аудитории, интересовались, какие коктейли им больше нравятся — более густые или более дешевые, или такие, в которых больше шоколада. Потребители давали вполне четкие ответы, но когда маркетологи, идя навстречу их пожеланиям, внесли изменения в ассортимент, объемы продаж ничуть не изменились. Затем они попытались понять, какую «работу» хотят выполнить посетители, когда заказывают («нанимают») молочный коктейль. Проведя целый день в ресторане, один из исследователей отмечал все, что происходит при покупке коктейлей и прочих продуктов: например, пришел человек один или в компании, выпил он коктейль в ресторане или взял с собой и т.п. Исследователя удивило, что около 40% коктейлей были проданы рано утром. Чаще всего в это время покупатели приходили поодиночке, больше ничего не заказывали, а коктейль выпивали в машине. Тогда исследователь стал спрашивать утренних посетителей, выходящих из ресторана, почему они купили тот или иной коктейль. Все отвечали примерно одно и то же: чтобы скрасить предстоящую долгую и нудную поездку. Есть они не хотели, но знали, что проголодаются через несколько часов. Им нужно было что-нибудь проглотить перед дорогой, чтобы продержаться до обеда. К тому же все они спешили и были одеты для работы, свободна была одна рука (другой они держали руль). Исследователь продолжал расспросы: «А покупаете ли вы в это же время, перед работой, что-нибудь вместо коктейля. Если да, то что именно?» Оказалось, кто-то изредка покупал рогалики, но есть их всухомятку невкусно. От булочек с творогом или джемом руки становятся липкими и пачкают руль. Иногда ранние посетители заказывали бананы, но их хватало ненадолго — в качестве развлечения во время долгой скучной поездки они не годились. Выходило, что лучше всего «справлялся с работой» молочный коктейль. Густой коктейль при желании можно растянуть минут на 20, если цедить его через трубочку. Стаканчик легко держать одной рукой, не пачкаясь при этом, а есть не хотелось еще несколько часов. Молочный коктейль очень калориен, но утренних посетителей это мало волновало: заходя в ресторан, они меньше всего думали о фигуре и «нанимали» коктейль для иной «работы». Далее исследователь обнаружил, что в другое время дня родители часто покупают молочные коктейли своим детям после обеда или ужина в качестве десерта. Какую же задачу они при этом решали? Весь день они только и отбивались от бесконечных просьб детей что-нибудь купить и устали говорить им «нет». Коктейль казался палочкой-выручалочкой: можно было столь безобидным образом умилостивить капризное чадо и снова почувствовать себя добрыми любящими родителями. Впрочем, исследователь заметил, что с этой «работой» коктейль не вполне «справлялся». Родители, успевшие съесть свою порцию, почти всегда с нетерпением наблюдали, как ребенок с трудом тянет густой коктейль через трубочку. Итак, посетители двух разных категорий «нанимали» молочный коктейль для двух совершенно разных целей. Между тем маркетологи, проводя первоначальное исследование, спрашивали конкретных людей из обеих категорий, как, по их мнению, нужно изменить коктейли, а затем приводили их ответы к общему знаменателю. Так и появился не нужный никому продукт «на все случаи жизни». Определив, что нужно клиентам, маркетологи поняли, как усовершенствовать рецепт и помочь клиентам решить проблему долгой и нудной дороги. Если сделать коктейль более густым, то тогда его можно будет тянуть дольше, а добавить кусочки фруктов — добавится ощущение непредсказуемости и ожидания, что скрасит монотонный путь. Можно установить в ресторане, рядом с прилавком, автоматы по продаже коктейлей и наладить торговлю по электронным карточкам: человек будет на минуту забегать в ресторан, быстро получать напиток и сразу же уезжать, не перекрывая надолго подъездную полосу. Разумеется, дневным и вечерним покупателям коктейлей нужны были разные продукты. Поняв проблемы потребителей и соответствующим образом изменив социальные, функциональные и эмоциональные составляющие своих молочных коктейлей, компания завоевала свою долю рынка в реальной конкурентной борьбе. А ее реальными «противниками» были не коктейли других сетей быстрого питания, а бананы, булочки… и скука. Это подводит нас к важному заключению: сегменты рынка, определяемые с точки зрения задач потребителей, обычно намного шире сегментов, определяемых с точки зрения категории продуктов. Маркетологи, попавшие в плен концепции, согласно которой объем рынка измеряется по продуктовым категориям, не видят, с чем они конкурируют на самом деле. Заметьте: усовершенствовать продукт удалось не тогда, когда маркетологи составили потрет «типичного» потребителя. Понимание того, что нужно делать, родилось из понимания задачи, которую решает конкретный посетитель. Если одного примера недостаточно, то вот еще. Пьер Омидьяр, создавая онлайновый портал eBay, не думал об «аукционной психологии». Он хотел помочь людям продавать свои вещи. Основатели поисковой системы Google тоже не ориентировались на демографические группы пользователей, их целью было облегчить людям задачу поиска информации. Разработчики из Procter & Gamble, создавшие популярное моющее средство Swiffer, думали о том, как лучше навести чистоту в доме, а не о демографических или психологических профилях потребителей. Почему же столь многие маркетологи изучают потребителей, а не то, какую работу они выполняют? Одна из причин имеет чисто исторический характер. Принципы современного маркетинга были впервые сформулированы и опробованы на рынках предметов женской гигиены и товаров для детей, а здесь решаемые задачи были тесно связаны с категорией потребителей. Понять потребителя фактически означало понять его проблемы. Но в других областях такие совпадения — редкость. Как правило, компании ориентируются на потребителей и потому решают несуществующие задачи. Фокус на задачах и расширение продуктовой категории

Новые быстрорастущие рынки появляются тогда, когда компании-инноваторы создают продукты, чтобы выполнять работы, для которых пока нет подходящих инструментов. Когда компании, которые традиционно сегментировали рынок и измеряли его объем по принципу категорий продуктов, начинают изучать его с точки зрения решения задач потребителей, они обычно обнаруживают, что этот рынок гораздо больше, чем им казалось раньше, а их доля на нем — гораздо меньше. Такой вывод открывает хорошие перспективы компаниям, стремящимся развивать свой бизнес. Стратегия революционных инноваций Акио Мориты, основателя Sony, как раз и опиралась на стремление понять задачи потребителей и помочь им решить их. Морита никогда не проводил традиционных маркетинговых исследований. Вместо этого он и его помощники наблюдали, какую работу люди делают в своей обыденной жизни, пытались понять, как миниатюрная электроника Sony сможет упростить, усовершенствовать и удешевить ее выполнение. Если бы Морита оценивал объем рынка лишь на основе динамики продаж кассетных плейеров, вряд ли проект Walkman оказался бы столь успешным. Его пример — наука другим маркетологам: выключите компьютер, уйдите из офиса и наблюдайте, как живут люди. Именно таким образом компания Church & Dwight добилась быстрого роста бизнеса в сегменте продуктов, изготовленных на основе пищевой соды. Компания с 1860-х производила соду под брэндом Arm & Hammer, ее желтые упаковки с изображением Вулкана, держащего молот, стали для многих поколений символом «стандарта чистоты». В конце 1960-х, чтобы понять, для каких работ потребители используют соду Arm & Hammer, руководство компании провело крупное исследование. Оказалось, что ее добавляют в стиральный порошок, смешивают с зубной пастой, ставят открытую упаковку в холодильник для устранения запаха, опрыскивают ею ковры. Иначе говоря, существовало множество способов применения соды и о некоторых маркетологи даже не подозревали. Руководители компании сделали из увиденного правильные выводы. Сегодня в ассортимент продуктов Arm & Hammer кроме пищевой соды входят: • средства для ухода за зубами (паста Arm & Hammer Complete Care); • дезодоранты для холодильников (Arm & Hammer Fridge-N-Freezer); • дезодоранты для тела (Arm & Hammer Ultramax); • очистители и освежители ковров (Arm & Hammer Vacuum Free); • дезодоранты для подстилок домашних животных (Arm & Hammer Super Scoop Cat Litter); • освежители белья (Arm & Hammer Heavy Duty Laundry Detergent). На саму соду приходится меньше 10% доходов потребительского подразделения Arm & Hammer. Акции компании сегодня стоят примерно в четыре раза дороже акций главных конкурентов — Procter & Gamble, Unilever и Colgate-Palmolive. Хотя брэнд Arm & Hammer очень важен для каждой категории продуктов компании, основной успех ей принесли продукты, предназначенные для выполнения конкретных видов работ. Во многом этот успех зависел и от грамотной информационной политики. Создание брэндов, нужных потребителям

Иногда легко понять, какую работу приходится выполнять потребителям, иногда трудно — ее непросто вычленить из рутинной деятельности. В любом случае, если люди находят на рынке продвигаемый под брэндом некоей компании продукт, благодаря которому они отлично справятся с той или иной работой, их это всегда радует. Брэнд продуктов, предназначенных для решения определенных задач, мы называем целевым. История компании Federal Express — это история успешного построения целевого брэнда. Компания решила облегчить людям работу, которую они выполняли испокон веков. Суть ее можно сформулировать так: «Хочу отправить это отсюда туда и быть уверенным, что отдаю свою посылку в абсолютно надежные руки и она быстро попадет к адресату». Многие американцы пользовались услугами национальной Почтовой службы, кто-то доверял посылки только нарочным или заранее так рассчитывал время, чтобы успеть отправить их с рейсом Единой посылочной службы (UPS). Но все эти варианты были неудобными, дорогими и ненадежными. Поскольку долгое время никто не мог предложить более совершенные услуги, существовавшие почтовые службы вызывали у потребителей лишь негативные эмоции. И тут появилась почтовая служба FedEx, которая всегда превосходно выполняла свою задачу. Теперь люди каждый раз, когда у них возникала необходимость что-нибудь переслать, вспоминают про FedEx. В международном деловом лексиконе название FedEx стало синонимом определенного вида операций, что повышает ценность этого целевого брэнда. Большинство по-настоящему великих брэндов современности, скажем Crest, Starbucks, Kleenex, eBay или Kodak, поначалу были именно целевыми. Новый продукт «выполнял работу», с которой прежде никто не справлялся, и среди потребителей шла молва об этом. Это и есть один из самых надежных способов создать сильную торговую марку. Однако если брэнд не ассоциируется с достижением той или иной цели, он обесценивается. Иногда маркетологи пытаются создать общий, универсальный брэнд, не связанный с конкретным продуктом. Но тут возникает опасность, что человек приобретет товар, не предназначенный для выполнения нужной ему работы. Такое несоответствие рождает недоверие к торговой марке. Типичный пример — многолетняя практика Почтовой службы США. Четко позиционированный целевой брэнд — что-то вроде двойного компаса. Он указывает потребителям на нужные им товары и, кроме того, направляет по верному пути отделы разработки, маркетинга и рекламы, когда они создают новые продукты и совершенствуют старые. Сильный целевой брэнд «объясняет» маркетологам, какие характеристики и функции продукта важны с точки зрения выполняемой работы, а какие потенциальные усовершенствования, напротив, окажутся бесполезными. Ценовая надбавка, обусловленная брэндом, — «премия», которую клиенты готовы платить компании за предоставление компаса. Иногда людям хочется почувствовать себя баловнями судьбы, и тогда они ищут продукты брэндов, которые и призваны создавать это ощущение. Gucci, Absolut, Mont Blanc или Virgin — именно такие целевые брэнды. Они помогают людям решить задачи, обусловленные их устремлениями и амбициями, и порой удовлетворить эти амбиции может не столько полезная функциональность продукта, сколько престижность брэнда сама по себе. Роль рекламы

Компании тратят на рекламу много сил и денег, считая, что этого вполне достаточно для создания брэнда. Но они глубоко заблуждаются. Одной лишь рекламой брэнд не построить, однако она может известить потребителей о том, что для решения их задач предназначен продукт той или иной торговой марки. Именно на это была нацелена реклама азиатского подразделения Unilever. Компания обнаружила, что многие офисные служащие около четырех часов дня сталкиваются с одной и той же проблемой: до конца работы далеко, силы уже на исходе, а дел еще полно. Чтобы взбодриться, они пьют тонизирующие напитки, поглощают сладости, делают зарядку и т. д., но особого эффекта это, к сожалению, не приносит. И тогда Unilever разработала суп быстрого приготовления SoupySnax («суп-закуска»), питательный, но не «тяжелый». Его можно разогреть в микроволновой печи, не выходя из офиса, и на время оторваться от работы, передохнуть, поболтать с сослуживцами. Несмотря на все достоинства суп продавался вяло. Менеджеры, отвечавшие за брэндинг, решили изменить наименование продукта — он стал называться «SoupySnax 4:00». Появилась и новая реклама: сонные офисные работники резко приободрялись, съев порцию супа. На новую рекламу люди реагировали одинаково: «Да ведь это про меня!» Реклама помогла им сформулировать проблему и рассказала, как ее решить. Новые название и реклама превратили торговую марку, прежде попросту описывавшую некий продукт, в настоящий целевой брэнд. После этого спрос на «SoupySnax 4:00» резко подскочил. Отметим роль рекламы в этой истории. Во-первых, она выявила проблему. Во-вторых, помогла многочисленным потребителям осознать, что это их проблема. В-третьих, показала, что для ее решения создан продукт с легко запоминающимся названием. Конечно, реклама не заменит усилий по разработке и усовершенствованию продукта. Не будем забывать, что многие великие брэнды — Disney, Harley-Davidson, eBay, Google и др. — приобрели свою безупречную репутацию задолго до того, как их владельцы стали вкладывать большие средства в рекламу. В большинстве случаев, продвигая торговые марки с помощью рекламы, компании хотят «спрямить» путь к успеху и укрепить доверие к брэнду. Корпорации вроде Ford, Nissan и Macy's тратят сотни миллионов долларов на то, чтобы их брэнды постоянно находились на виду у потенциальных покупателей, но при этом, разрабатывая свои продукты, они не учитывают, какую конкретную работу должны выполнять потребители, а потому, как правило, их товары ничем не выделяются на фоне аналогичных товаров конкурентов. У таких компаний нет достаточного количества целевых брэндов, как и стратегии, предусматривающей их создание. Менеджеры платят миллиарды брэндинговым агентствам, как будто таким образом можно купить путь к славе. Хуже того, многие компании, решив, что создавать новые брэнды — удовольствие дорогое, и вовсе перестают заниматься этим. Создание брэнда с помощью рекламы и правда непозволительно дорогое занятие. Но все дело-то в том, что это вообще порочный путь. Бывалые маркетологи любят повторять, что брэнды — не более чем пустые слова, которые должны обрести смысл. Как бы не так! Если руководители видят в рекламе брэнда всего лишь удобный инструмент для наполнения пустых слов смыслом, то они обычно и наполняют свои брэнды чем-то невразумительным. А в выигрыше остаются прежде всего рекламные агентства и СМИ. Сами же компании вступают в бесконечное и дорогостоящее соревнование с конкурентами, обладающими столь же расплывчатыми торговыми марками. Пожалуй исключением из общего правила можно назвать целевые брэнды, которые отвечают определенным амбициям потребителей. Для создания таких брэндов необходимы рекламные образы. К сожалению, метод, пригодный лишь для данной категории брэндов, произвольно и расточительно применяется и для всех остальных. Как укрепить — или погубить — брэнд

Когда компании удается создать сильный целевой брэнд, у ее сотрудников появляется искушение воспользоваться им для продвижения других продуктов. Руководству нужно очень осторожно относиться к такого рода идеям: «расширением» брэнд можно укрепить — но можно и погубить. Если компания собирается выпускать под одним брэндом разные продукты, предназначенные для решения схожих задач, то опасаться ей нечего: ценность своей торговой марки она не подорвет. К примеру, CD-плейер Walkman компании Sony во многом отличается от ее прежних кассетных плейеров, выпускавшихся под той же маркой. Однако оба продукта выполняют одну и ту же работу, ее можно сформулировать таким образом: «помогу забыть про хаос окружающего мира». В результате после выпуска нового продукта брэнд Walkman стал еще прочнее ассоциироваться у потребителей с выполнением этой задачи. Будь Sony проворнее, она уловила бы еще одну тенденцию и закрепила бы успех своего целевого брэнда, выпустив MP3-плейер Walkman. В этом случае она, вероятно, не уступила бы первенство целевому брэнду Apple iPod. Поскольку целевые брэнды по определению создаются для решения специфических задач, то, используя их для продвижения товаров других категорий, компания размывает первоначальный смысл своей торговой марки. Так появляются универсальные брэнды, которые мы относим к категории индоссантов. Брэнд-индоссант может свидетельствовать об определенном уровне качества и потому обладает некоторой маркетинговой ценностью. Однако у него, в отличие от целевого брэнда, более общий характер, а значит, он не может служить ориентиром потребителям, которые ищут продукт для выполнения конкретной работы. Поэтому продукты, продаваемые под брэндом-индоссантом, часто используются для решения задач, которые не имеют к этим продуктам никакого отношения. В результате у потребителей растет раздражение и недоверие к брэнду. Если компания не хочет ослабить свой брэнд-индоссант, необходимо дополнить его новой целевой торговой маркой. Каждому типу работ, выполняемых потребителями, должен соответствовать особый целевой брэнд. Руководители гостиничной сети Marriott International следовали этому принципу, когда разрабатывали несколько целевых брэндов, соответствовавших разным ситуациям, в которых клиенты «нанимают» отели. Марка Marriott изначально основывалась на идее, что все отели сети предоставляют полный комплекс услуг, в том числе обслуживание крупных конференций. Распространяя брэнд на гостиницы более простого типа, компания ввела систему брэндов, состоявших из двух частей — названий брэнда-индоссанта Marriott и целевого брэнда. Например, если человеку во время командировки нужно тихое место, чтобы спокойно поработать, то ему лучше выбрать Courtyard by Marriott («Отель, созданный бизнесменами для находящихся в командировке бизнесменов»). А тем, кто селится в гостинице на более долгий срок, больше подойдут отели сети Residence Inn by Marriott — здесь посетители будут чувствовать себя как дома, находясь вдали от него. Хотя эти новые заведения были устроены и оформлены не так роскошно, как традиционные полнофункциональные гостиницы Marriott, они точно соответствовали возложенным на них задачам, а потому только укрепили общий брэнд Marriott. Компания Milwaukee, производящая инструменты, строит целевые брэнды на основе двух — и только двух! — своих популярных продуктов: Milwaukee Sawzall («пилит все») — сабельной пилы для резки стен, сложенных из неизвестных материалов, и Hole Hawg («сверлильный гигант») — угловой дрели, которой удобно работать в ограниченном пространстве. Black & Decker, Skil-Bosch, Makita и другие конкуренты тоже выпускают ножовочные станки и угловые дрели, но у них нет целевых брэндов, которые ассоциировались бы у строителей с выполнением определенных видов работ. В результате Milwaukee уже несколько десятилетий контролирует более 80% рынка в этих двух сегментах. Примечательно, что Milwaukee производит под общим брэндом-индоссантом и другие инструменты — циркулярные пилы, перфораторы, шлифовальные машины, ножовочные станки и т.д., сопоставимые по качеству и цене с Milwaukee Sawzall и Hole Hawg. Однако компания не стала создавать для них целевой брэнд. Ни в одном из этих сегментов рыночная доля Milwaukee не превышает 5%. Вообще четко определенный целевой брэнд часто дает более весомое конкурентное преимущество, чем превосходство в качестве или производительности. И это неудивительно: другим компаниям гораздо легче наверстать отставание в качестве, чем скопировать целевой брэнд. В истории принадлежащего Procter & Gamble брэнда Crest было немало драматичных и светлых страниц: продукты марки в свое время прекрасно соответствовали нуждам клиентов, затем брэнд сдал свои позиции, но в конце концов восстановил былую мощь. Марка Crest, появившись 1955 году, вывела на рынок первую в мире зубную пасту Fluoristan с фтором — веществом, предотвращающим разрушение зубов. До того столь простого и дешевого способа защиты зубов с помощью фтора не было — приходилось ходить к врачу. В принципе P&G могла выпустить новинку под уже существовавшей маркой зубной пасты Gleem, но руководство компании предпочло создать новый целевой брэнд. Важно было, чтобы родители, заботящиеся о состоянии зубов своих детей, твердо знали, что им поможет только паста марки Crest, а слово «сrest» всегда ассоциировалось бы у них со здоровыми зубами. Новая паста на самом деле хорошо «справлялась с работой», и потребители стали доверять брэнду. Более того, многие уже с недоверием смотрели на пасту, не отмеченную маркой Crest. Благодаря этой недвусмысленной ассоциации ценность брэнда Crest резко выросла: на рынке США он далеко обошел брэнды конкурентов. Однако никто не может долго удерживать первенство, стоя на месте. Со временем конкуренты создали свои продукты, которые предотвращали порчу зубов не хуже пасты Crest. Так в отрасли появился общепринятый стандарт: теперь все зубные пасты предназначались для профилактика кариеса и предотвращения образования зубного камня. По мере того как конкуренты совершенствовали свои продукты (экспериментировали с вкусом и запахом, добавляли полезные ингредиенты), рыночная доля Crest сокращалась. P&G начала копировать достижения соперников и рекламировать новые достоинства своих продуктов. Но, в отличие от Marriott, компания не догадалась дополнить целевыми торговыми марками брэнд Crest. В результате он превратился в брэнд-индоссант, потерял свою однозначность и уникальность. В конце 1990-х новые руководители подразделения Crest вывели на рынок два новых революционных продукта под собственными целевыми марками. Они приобрели молодую компанию Dr. John's SpinBrush, производившую электрические зубные щетки, и изменили ее брэнд — так появилась марка Crest SpinBrush. Щетки стоили всего $5 — гораздо меньше аналогичных продуктов конкурентов. Кроме того, подразделение Crest выпустило продукт Crest Whitestrips для отбеливания зубов. Упаковка Crest Whitestrips стоила порядка $25 — отбеливание у дантиста обошлось бы намного дороже. С помощью этих двух целевых брэндов подразделение Crest снова добилось быстрого роста своего бизнеса и стало мировым лидером в категории товаров для ухода за зубами. Есть два способа безопасного расширения целевого брэнда (см. врезку «Как расширить брэнд, не обесценив его»). Первый — двигаться только вверх и разрабатывать новые продукты для решения одной общей задачи. Так действовала Sony, создавая плейер Walkman. P&G также могла пойти этим путем, если бы, скажем, выпустила под брэндом Crest фторированное средство для полоскания рта. В этом случае сильный брэнд сохранил бы свою четкую целевую направленность. Однако P&G упустила такую возможность, позволив Johnson & Johnson перехватить лидерство в сфере профилактики кариеса. J&J не замедлила выпустить собственное фторсодержащее средство для полоскания — ACT. P&G выбрала второй способ расширения — движение вдоль горизонтальной оси, то есть создание средств для решения новых задач (отбеливание, ароматизация и т.п.), и в результате ее целевой брэнд превратился в брэнд-индоссант. Почему сильные целевые брэнды — редкость

Как мы увидели, целевой брэнд позволяет выделиться на фоне конкурентов и устанавливать ценовые надбавки, а также подстегивает рост продаж — в этом смысле он дает компаниям огромные возможности. Но, как ни странно, мало кто сознательно ориентируют свою стратегию на создание таких брэндов. Возьмем автомобилестроение. Потребители покупают машины для решения самых разных задач. Между тем лишь единичные производители стараются застолбить себе место на соответствующих сегментах рынка с помощью целевых брэндов. Одно из немногих исключений брэнд Range Rover (по крайней мере таковым он был до недавнего времени): его выбирают те, кто больше всего ценит безотказную работу. Брэнд Volvo ассоциируется с безопасностью; Porsche, BMW, Mercedes, Bentley и Rolls-Royce — с роскошью и престижем; брэнд-индоссант Toyota — с надежностью. Что же означают все прочие торговые марки в отрасли? Понять это очень трудно. Вот пример. Клейтон Кристенсен недавно покупал машину для своей дочери Энни по случаю окончания ею колледжа — это был обещанный подарок. У проблемы были вполне определенные функциональные и эмоциональные аспекты. Кристенсен искал стильный автомобиль — такой, который юная девушка водила бы с удовольствием. Ну и, разумеется, поскольку отец отправлял свою любимую дочь в путешествие по холодному и жестокому миру, то главным для него было обеспечить ей безопасность (а еще хотелось, чтобы дочь не забывала, как нежно любит ее отец). Это значит, что гарнитура хэндз-фри для мобильных телефонов должна была входить в стандартный комплект, а не предлагаться в качестве опции. Кроме того, требовалась система спутниковой телекоммуникации вроде OnStar компании GM, чтобы в случае нештатной ситуации Энни могла вызвать не только полицию, но и связаться с отцом. Нужна была и специальная система, которая регулярно напоминала бы забывчивой девушке о необходимости пройти процедуру техобслуживания. И вот озадаченному покупателю предлагают самые разные модели: Taurus, Escape, Cavalier, Neon, Prizm, Corolla, Camry, Avalon, Sentra, Civic, Accord, CRX, Senator, Sonata и т.д. — вариантов множество. Что же выбрать? Автомобилестроители вкладывают миллиарды долларов в рекламу этих марок, чтобы потребители из огромного количества автомобилей обратили внимание именно на их детище, но Клейтону это ничуть не облегчает задачу. Найти подходящую машину оказалось непросто, на это ушло много времени и сил, а купленная в конце концов машина не соответствовала его ожиданиям. Как мы уже говорили, когда компания предназначает свой продукт для выполнения некоей работы и брэнд этого продукта ассоциируется у потребителя именно с этой работой, брэнд начинает выделиться на общем фоне. Проблема лишь в том, что, перечисляя потребителю задачи, с которыми ваш продукт идеально справится, вы тем самым отсекаете все остальные. А это рискованный прием — во всяком случае так думают автомобилестроители. Видимо поэтому они придумывают для брэндов ничего не значащие слова, старательно избегая всякой связи между продуктом и выполняемой им работой. Они надеются, что любой потребитель может «нанять» любую их модель для любых задач. Результаты этой недальновидной политики говорят сами за себя. Совершенно очевидно, что целевые брэнды позволяют производителям устанавливать дополнительные наценки на продукты и преуспевать на рынках, далеко выходящих за рамки отдельных продуктовых категорий. Между тем модели, предлагаемые автопроизводителями, в принципе ничем не отличаются друг от друга, средний суббрэнд в отрасли занимает меньше 1% рынка, а большинство автомобилестроителей несут убытки. Такое впечатление, что кто-то дал этим компаниям ошибочный рецепт процветания. Перед всеми руководителями компаний стоит одна и та же задача — обеспечить рост доходов и прибыли. Они справедливо полагают, что достичь желаемого проще всего с помощью брэндов, и тем не менее примеров их успешного создания мало. Причина явно не в отсутствии старания, средств или рыночных возможностей. Корень проблемы — в ошибочных предпосылках, на которых основывается теория и практика рыночного сегментирования и строительства брэндов. Алан Лафли был прав: нынешняя модель работает плохо. Мы попытались показать, что из этого плачевного положения выход есть. Старания маркетологов, решивших порвать с безрадостным прошлым, будут вознаграждены: компании получат сильные брэнды, которые будут способствовать росту бизнеса.

Есть всего два способа успешного расширения. Первый — разработка новых продуктов для решения общей задачи (так действовала Sony, выпуская новые версии плейера Walkman). Второй — выделять новые типы «работы» и создавать для их выполнения новые целевые брэнды, подкрепляемые силой исходного брэнда-индоссанта (этот путь избрали компании Marriott и Milwaukee). Назад к тексту

**Почему вам «не везет»**

Что такое «не везет»  («не прет»), и как с ним бороться?

Отчего и почему так выходит:  «не пошло в бизнесе, не получилось по работе, не сошлись характерами».

Бывает, что мы слышим такие истории из жизни, когда в бизнесе или в личной жизни что-то не получилось. Обычно  мы объясняем это очень просто: не получилось, не судьба.

А как сделать так, чтобы можно было просчитать вероятность успеха?

Разве можно это просчитать? **Да, и способ сделать это – ниже.**

Самое главное здесь - понимать, какую цель вы преследуете, начиная что-то новое? А что вы видите в результате своей деятельности?

Итак, по порядку.

Когда вы начинаете что-то новое, то  для того, чтобы достигнуть выбранных вами целей, вам нужно заявить о себе, то есть выйти из состояния, в котором вас никто еще не знает.

Так называемое «состояние несуществования».  Сотрудник, который в первый день вышел на работу, еще ничего не сделал для компании: ни плохого, ни хорошего. Его, по сути, еще нет для компании.

Когда вы решаете начать какой-либо проект – никто не знает ни вас, ни проект, ни ваши намерения.  Вы находитесь в начале своей деятельности, в состоянии «несуществования».

Чтобы сделать любое новое дело успешным, нужно обязательно выполнить следующие шаги:

**1.** Вы находите максимальное количество всех возможных людей, организаций, с которыми будете взаимодействовать по роду вашей деятельности.

Помните, раньше говорили: связи решают всё. Так вот, вы заводите эти самые «связи». Их никогда много не бывает.

**2.** Вы делаете всё, чтобы эти люди, организации узнали о вас  и вашей деятельности.  Даже если уже знают вас,  добейтесь, чтобы они узнали  о вашем новом направлении или продукте. Это важный шаг.

Чем большее количество организаций узнает о вас и о вашей деятельности, тем больше внимания вы сможете привлечь к себе.

**3.** Следующим шагом нужно выяснить у ваших «связей», у лиц и организаций, с которыми вы взаимодействуете:  **А  что они хотят получать от вас, чем вы им можете быть полезны?**

Проводя опросы в этой области, вы имеете шанс получить эффективное сотрудничество. Потому что вы будете предоставлять в будущем этим людям ИМЕННО ТО, ЧТО НУЖНО ИМ.

Вам не придется гадать и додумывать:  «А что бы сделать еще такого, чтобы клиенты начали покупать». Вы будете знать, что именно.

Опросы – ключ к высоким результатам.

Когда организация не выясняет все пожелания о сотрудничестве,  не удовлетворяет их или не оговаривает заранее свои возможности  -   она гарантированно не достигает успеха.

А как вы сами относитесь к тем, кто пытается вам впарить то, что вам не нужно?

Или когда кто-то делает то,  о чем вы не просили и вообще не ожидали?

Не хочется иметь никаких дел с такими людьми и организациями, верно?

Любой бизнес  строится на постоянных клиентах.

Даже если вы продаете клиенту один раз, то хороший проданный товар или качественная услуга всегда приведут к вам нового клиента.

Когда новый сотрудник не выясняет точно, что КОНКРЕТНО от него ожидают на работе, то он и не предоставляет требуемый  результат.

В итоге  он становится не очень полезным  этой организации.  У обеих сторон (и работник, и работодатель) возникает разочарование, а могло бы получиться взаимовыгодное сотрудничество.

То же происходит и с вашими клиентами, если они не получают того, что ожидали.

**4.** Предоставляйте то, что от вас ожидают.  То, что вы выяснили в результате проведённых  вами опросов.  Всем  нам очень приятно получать то, на что мы рассчитываем.

Интересно, пока писала этот текст, произошло удивительное.  Вчера оценила новое приложение «Яндекс Почта» для iOs  на «2». Действительно оно очень неудобное для меня.

Сегодня со мной связались и СПРОСИЛИ, что не так и что неудобно.  Яндекс  хочет процветать, поэтому проводит опросы среди существующих клиентов  и отслеживает качество работы.

Однако, если бы они сделали это до выпуска приложения, то сэкономили бы кучу денег. Узнали бы заранее , что пользователям удобно, а  что неудобно . А потом сразу предоставили то, что нужно.

Используйте эти данные в своей жизни и процветайте!

Внимание! Для тех, КТО СЧИТАЕТ, что:

* каждый новый сотрудник должен приносить доход и окупать  себя;
* найм должен быть не статьей затрат, а статьей доходов (должны наниматься только те, кто принесет доход и пользу компании);
* нытикам, паникерам, тунеядцам,  неэффективным людям  нечего делать в вашей компании.

**Ошибки продажниов**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | Мы несколько лет учим переговорам менеджеров по продажам в сотнях разных компаний. За эти годы мы встречали и исправляли огромное количество ошибок менеджеров в переговорах. И мы выделили несколько типовых ошибок, которые менеджеры допускают в диалогах с клиентами. Эти ошибки не зависят от отрасли, типа компании и даже от опыта и стажа менеджера по продажам. Они встречаются очень часто. По нашей оценке, у каждого второго менеджера три из нижеописанных, и у каждого первого – хотя бы одна! Предлагаем познакомится с топ 5 ошибок менеджеров в переговорах с клиентами. И обсудить эти ошибки! | | **Топ 5 ошибок менеджеров по продажам в переговорах с клиентами:** | | **1. Работа в режиме «Суфлер».**Самая популярная ошибка! Когда клиент говорит НЕТ, менеджер должен выяснить причину отказа. Для этого он должен задавать открытые вопросы. Но менеджер включает режим «Суфлер». **Менеджер в разговоре подсказывает клиенту как увернуться от продажи:**   * «У Вас, наверное, нет денег?». Клиент, радостно: «Да! У нас денег!» * «У Вас, наверное, есть предложения по более низкой цене?». Клиент, радостно: «Да! У нас есть более интересные предложения!» * «У Вас, наверное, сейчас не сезон!». Клиент, радостно: «Да! Да! Какой Вы умный продавец!» | | **2. Работа в режиме «Ежик в тумане».** Предложение продукта без квалификации клиента. Ничего не выяснив о клиенте и его потребностях, менеджер начинает рассказывать об одном из продуктов компании. Продукт выбирается случайно. Чаще всего в зависимости от душевного состояния менеджера и погоды за окном. Разновидность такой ошибки – невыясненная должность представителя клиента. Менеджер так рад, что его кто-то на том конце провода согласился выслушать, что начинает вести переговоры неизвестно с кем. | | **3. Работа в режиме «Иван Сусанин».**Вместо того, чтобы вести клиента к сделке максимально коротким путем, менеджер ведет клиента по самому длинному пути. Вместо того, чтобы почаще спрашивать **«Ну что? Покупаете?»**, менеджер заводится себя и клиента в многоэтапную воронку продаж, которая никогда не заканчивается. Лишь бы не спросить клиента: «Покупаете?» Вот этот безнадежно длинный путь:   * Несколько телефонных звонков тратятся на выяснение почты клиента, чтобы отправить материалы о продуктах и компании. **Клиент не просил, просто менеджер решил, что так будет лучше.**)) Затем бесконечные вопросы: «Ах! Вы еще не посмотрели?! Я тогда через 3 три дня позвоню!». * Подготовка коммерческого предложения вместо продажи: **«Ну ладно, чего рассказывать, я Вам всё в коммерческом отправлю. Почитаете!»**. А мог бы сказать: «Давайте реквизиты, я Вам счет выставлю». * Ситуация с коммерческим предложением повторяет ситуацию с материалами о компании: «Ах! Вы еще не посмотрели?!**Я тогда через 3 три дня позвоню!**». И менеджер спокоен. Он же двигает клиента по воронке продаж! )) * Изнурительные выяснения у клиента, что же ему не понравилось в коммерческом предложении. С подсказками, что не понравилось (см технику «Суфлер»). Вместо того чтобы тянуть клиента в светлое будущее и показывать выгоды, менеджер собирает им же подсказанные отказы клиента. Этот пункт выполняется наиболее долго и занудно, пока клиент не посылает путешественника-продавца окончательно. | | **4. Работа в режиме «Презентатор»,**вместо работы в режиме «Продавец».  Режим презентатора - бесконечные рассказы о продуктах компании, без предложения купить. К вящей радости клиента переговоры выглядят следующим образом:   * Клиент: «А что у Вас еще есть?» * Менеджер радостно рассказывает о следующем продукте компании. * Долгая пауза и клиент в задумчивости: «Здорово! А что у Вас еще есть!» * Менеджер радостно рассказывает о следующем продукте компании. * И так пока не закончатся продукты, либо время у клиента. | | **5. Работа в режиме «Порядочная женщина».**Менеджер принципиально мало звонит. Вместо интенсивного обзвона, менеджер месяцами и годами, **ищет на всех сайтах того самого единственного клиента, который будет кормить его десятилетиями!** Узнать этот режим можно по коронной фразе: «Нет смысла в большом количестве бессмысленных звонков! **Скоро я сделаю такой осмысленный звонок, что мы все озолотимся!**». Режим имеет массу достоинств! Но не для менеджера по продажам! | |  | |

[**Вернуться в каталог сборников по маркетингу**](http://учебники.информ2000.рф/marketing2/marketing3.shtml)

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

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

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

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

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

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