

PHILIP KOTLER

according to KOTLER

The World's Foremost Authority
on Marketing
Answers Your Questions

AMACOM

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION

New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City • San Francisco

Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

Ф. КОТЛЕР

300 КЛЮЧЕВЫХ
вопросов маркетинга:
отвечает
Филип КОТЛЕР

ЗАО «Олимп—Бизнес»
Москва, 2006

УДК 339.138
ББК 65.290-2
К73

Перевела с английского *О. Литвинова*

Котлер Филип

К73 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер/Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2006. — 224 с.
ISBN 5-9693-0077-2

Эта книга, построенная в форме вопросов и ответов, — квинтэссенция знаний и многолетнего опыта Филипа Котлера, одного из известнейших в мире экспертов в области стратегического маркетинга, гуру современных маркетологов. Прочитав ее, вы узнаете, какие навыки необходимы специалистам по маркетингу для успеха, как компании могут измерить эффективность маркетинга, какие маркетинговые стратегии наиболее разумны в периоды спадов, как изменяется роль маркетинга в наши дни в связи с глобализацией и новыми технологиями, какими станут отделы маркетинга в будущем.

Книга адресована руководителям компаний, директорам по маркетингу, маркетологам-практикам, бренд-менеджерам, преподавателям и студентам профильных вузов.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© 2005 Philip Kotler
All rights reserved.

Права на перевод на русский язык
предоставлены издательством Scriptum,
Schiedam, The Netherlands.

© ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод
на рус. яз., оформление, 2006
Все права защищены.

ISBN 5-9693-0077-2 (рус.)
ISBN 0-8144-7295-8 (англ.)

ЧАСТЬ 1. РЫНКИ И МАРКЕТИНГ.....1

Основные понятия.....1

Что такое маркетинг?.....	1
Каковы ключевые понятия маркетинга?.....	2
Какие процессы в маркетинге можно считать основными и каково их значение?.....	2
Почему Вы трактуете маркетинг как философию и практику деятельности всей организации, тогда как многие компании рассматривают его лишь как задачу уровня отдела?.....	2
Насколько необходимо адаптировать маркетинг к условиям отдельных стран и регионов? Есть ли принципы, которые остаются неизменными?.....	3
Перечислите несколько основных заблуждений, касающихся эффективного маркетинга. Почему они настолько живучи в современных компаниях?.....	4
Когда впервые появился маркетинг?.....	6
Маркетинг — это искусство или ремесло?.....	6
Можно ли считать маркетинг прикладной наукой?.....	7
Когда маркетинг начал оперировать понятиями, присущими психологии, социологии и антропологии, а не только экономике?.....	7
Обоснованно ли то, что термин «маркетинг» сейчас охватывает гораздо более широкую сферу понятий, чем просто товары и услуги?.....	8

Правомерны ли утверждения, будто сегодняшний выбор товаров удовлетворяет все или почти все наши нужды и проблема маркетинга заключается в том, что все потребности вскоре будут удовлетворены?.....	9
Почему именно маркетинг является наилучшим способом удовлетворения индивидуальных нужд?.....	9
Одинаковы ли методы маркетинга в сферах потребительских товаров, услуг и B2B?.....	10
В чем «миссия», или предназначение, маркетинга?.....	10
Вы утверждаете, что маркетинг должен играть ведущую роль в формировании стратегии бизнеса. Но до конца ли понимают руководители бизнеса значение маркетинга для успешной работы компании?.....	11
По Вашим словам, сотрудники отдела маркетинга, не способные распознать новые рыночные возможности, должны быть уволены. Но как много хороших возможностей еще осталось на свете?.....	11
Какие существенные возможности открываются в условиях развивающейся экономики?.....	13
В чем разница между маркетингом и коммерческим планированием сбыта?.....	14
Каковы наиболее красноречивые признаки снижения качества маркетинга (помимо уменьшения объема продаж)?.....	15
С чего Вы посоветуете начать не слишком подкованному в маркетинге руководителю или владельцу компании, кроме чтения Ваших книг?.....	15
Насколько изменился маркетинг с момента своего возникновения?.....	15
Как быстро эволюционируют теория и практика маркетинга?.....	17
Если бы в процессе создания компании, инфраструктуры продаж и маркетинга Вы могли себе позволить нанять только кого-то одного из двух профессионалов — торгового агента или маркетолога, то кого бы Вы выбрали и почему?.....	17
Какой тип маркетинга наилучший?.....	18
Есть ли в современном маркетинге что-либо особенно вдохновляющее, позволяющее лично Вам с оптимизмом смотреть в будущее?.....	18
Ваше определение демаркетинга предполагает использование маркетинговых инструментов для снижения потребительского спроса на определенные товары и услуги. Не противоречит ли это основной концепции маркетинга — удовлетворению нужд потребителя?.....	19

Каковы основные характеристики состояния маркетинга в США в настоящее время?.....	19
На чем Вы делаете основной упор, говоря о сущности маркетинга?.....	20
Как меняется роль маркетинга сегодня, в условиях глобализации и новых технологий?.....	20
Какие из методов маркетинга, используемых практически в любом бизнесе, не воспринимаются многими бизнесменами как маркетинг?.....	21
Насколько в наши дни широкой аудитории необходимы хотя бы некоторые познания в области маркетинга?.....	22
Необходимо ли, на Ваш взгляд, преподавание маркетинга в средней школе?.....	22
Реджис Маккенна опубликовал в журнале «Harvard Business Review» статью под названием «Marketing Is Everything» («Маркетинг для нас — все»). Согласны ли Вы с этой формулировкой?.....	23
Что такое холистический маркетинг и чем он отличается от традиционного? Не могли бы Вы кратко объяснить, как холистический маркетинг помогает компаниям в разработке успешных маркетинговых предложений?.....	24
Приоритет потребителя	
и удовлетворение его нужд.....	25
Почему в наши дни главным звеном рынка стал потребитель, а не поставщик товаров?.....	25
Компании утверждают, что потребитель для них — «самый главный». Означает ли это, что компании успешно переориентируются на удовлетворение нужд потребителя?.....	26
Что означает понятие «обратная связь» по отношению к маркетингу, ценообразованию, рекламе, распределению и дизайну?.....	27
Что означает не совсем понятное словосочетание «профессиональный потребитель»?.....	28
Каковы в наше время самые важные факторы, способствующие удовлетворенности потребителей?.....	29
Новые тенденции в маркетинге.....	29
Какие основные глобальные тенденции необходимо учитывать, строя планы на будущее?.....	29

Содержание

Как влияют на маркетинг, наряду с воздействием на формирование рынков и деловую активность, процессы глобализации, гиперконкуренции и Интернет?.....	30
Какие новые тенденции в маркетинге являются самыми важными?.....	31
Какое влияние на организации может оказать ускорение темпов происходящих изменений?.....	32
Какие самые важные изменения произошли в маркетинге с момента появления знаменитого комплекса 4P?.....	32
Новые идеи в маркетинге.....	33
Какие знания и умения необходимы в современном маркетинге?.....	33
Что такое маркетинг впечатлений?.....	33
Как будет воздействовать доступ к информации в режиме реального времени на практику маркетинга?.....	34
По-прежнему ли сильна общая тенденция в пользу кастомизации товаров и услуг?.....	35
Что такое мета-рынки и как компании могут извлечь выгоду из появления мета-рынков?.....	36
Основные вызовы маркетинга.....	37
С какими вызовами сталкиваются сегодня производители товаров?.....	37
Вы утверждаете, что главная экономическая проблема — избыточные производственные мощности. В чем ее причины и как с ней бороться?.....	38
В чем разница между конкурентным и гиперконкурентным рынком?.....	39
Вы пишете, что потребитель превратился в охотника. Как это влияет на маркетинговые стратегии?.....	40
Как компания может выжить в рыночной среде, где сами рынки меняются быстрее, чем маркетинг?.....	40
Изъяны маркетинга.....	41
В какой степени сами маркетологи виноваты в появлении сомнений относительно их полезности?.....	41
Каковы основные препятствия на пути к эффективному маркетингу?.....	41
Какие широко распространенные методы маркетинга или бизнеса в целом способствуют возникновению проблем, попавших в список «10 смертных грехов»?.....	42

Содержание

Что Вас больше всего огорчает в состоянии современного маркетинга?.....	43
<i>Претензии к маркетингу</i>	43
Должен ли маркетинг измениться в ответ на протесты антиглобалистов?.....	43
Способен ли маркетинг не только удовлетворять, но и создавать нужды потребителей?.....	44
Не становятся ли потребители более циничными в отношении к бизнесу и маркетингу?.....	45
Как Вы прокомментируете утверждение, что маркетинговые методы создают ложные представления о товарах и компаниях?.....	45
Профессиональные навыки.....	46
Какими профессиональными навыками должны обладать успешные менеджеры по маркетингу?.....	46
Насколько хорошо поставлено обучение маркетингу? Способны ли менеджеры применять на практике методы маркетинга? В какой степени успех маркетолога зависит от интуиции?.....	47
Профессиональная карьера.....	48
Какие убедительные доводы можно привести в пользу изучения маркетинга?.....	48
Люди какого типа профессионально занимаются маркетингом?.....	48
Какие рецепты успеха Вы можете предложить начинающему маркетологу?.....	49
Как много людей в США профессионально занимаются маркетингом?.....	50
В чем причина высокой текучести кадров среди директоров по маркетингу в некоторых больших компаниях, где эти должности освобождаются практически раз в полтора года?.....	50
* Следует ли большим корпорациям вводить в состав совета директоров специалистов по маркетингу? Последние вполне обоснованно имеют право голоса в каждом подразделении, занимающемся производством и продажей продукции, но интересно ли их мнение руководству компании?.....	51
Каковы отличительные черты успешного бренд-менеджера?.....	51
Нужна ли маркетологам-практикам более глубокая подготовка в области финансов?.....	52

Правда ли, что некоторые люди от природы лучше других справляются с работой в сфере маркетинга?.....	52
Что Вы посоветуете тем, кто строит карьеру в маркетинге?.....	53

ЧАСТЬ 2. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ 54

Становится труднее и труднее находить и удерживать конкурентное преимущество. Копирование не требует большого времени, жизненный цикл продуктов радикально сократился, а потребители обладают более полной информацией и все менее восприимчивы к коммерческой рекламе. Могут ли компании в этих условиях все-таки добиться конкурентного преимущества?.....	54
Какие маркетинговые стратегии успешнее всего работают на современном рынке?.....	55
Какие основные типы стратегий доступны лидерам рынка?.....	56
Какими стратегиями могут воспользоваться фирмы, конкурирующие с лидерами рынка?.....	56
На каком из трех направлений, упомянутых Майклом Трейси и Фредом Вирсема в книге «The Discipline of Market Leaders» («Наука лидирования на рынке»), стоит сосредоточиться компаниям в условиях конкуренции — на операционном совершенстве, характеристиках продукта или создании доверительных отношений с покупателями?.....	57
Насколько быстро устаревает маркетинговая стратегия и существуют ли компании, которым удастся все время сохранять лидерство в бизнесе?.....	57
Насколько важную роль играет логистика в конкурентной стратегии?.....	58
На многих рынках существует тенденция к конвергенции традиционно различных отраслей. Взять, например, банковское дело и страхование — огромные прибыли, получаемые от инвестиций в страховую отрасль, способствовали приобретению страховых компаний банками. Но почему потенциал, заложенный в конвергенции, оказалось так трудно реализовать?.....	58
Насколько обоснованно решение супермаркетов заняться банковскими услугами?.....	59
Сегментация	60
Что происходит с массовым маркетингом — он все еще жив, умирает или уже мертв?.....	60

Содержание

Каков наилучший способ сегментирования рынка?.....	62
Каким образом компании могут искать новые рыночные ниши?.....	63
Как можно использовать Интернет для работы с отдельными сегментами рынка?.....	63
Целевые рынки.....	64
Чему компании должны уделять больше внимания: привлечению новых покупателей или удержанию уже существующих?.....	64
Какова, на Ваш взгляд, должна быть доля направленных рассылок?	65
Должна ли компания настойчиво «преследовать» потенциального клиента вплоть до момента его завоевания или же необходимо установить предельный срок?.....	65
Какого клиента предпочесть: «легкого», но мало тратящего или «трудного», но который в случае успеха потратит очень много?.....	66
Позиционирование.....	67
Правда ли, что позиционирование — это ключ к успешному маркетингу?.....	67
Эл Райе предостерегает крупные компании, продающие товары разного типа, от слияний, поскольку это чревато потерей рыночного фокуса. Что Вы думаете по этому поводу?.....	68
Дифференциация.....	68
С помощью чего компания может добиться преимущества в маркетинге?.....	68
Какой должна быть стратегия компании, занимающейся продажей сырьевых товаров?.....	69
Можно ли дифференцировать такие товары, как электричество? Какие сегменты и ниши существуют на рынке энергетики?.....	70
Инновации.....	71
Какую роль в маркетинге играют инновации?.....	71
Почему инновации настолько важны?.....	71
Способность к творчеству — большая редкость. Что могут сделать маркетологи для повышения креативности?.....	72
Какие инновации Вы считаете вехами в истории маркетинга?.....	72
Есть ли способы повышения инновационной активности на уровне компании?.....	73

Существуют ли общие правила, позволяющие свести к минимуму риск отторжения рынком нового продукта?.....	74
Что является лучшей рыночной инвестицией для компании — ^внедрение новых идей или совершенствование существующего продукта?.....	74
ЧАСТЬ 3. ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА	
(КОМПЛЕКС 4Р).....	76
Кому принадлежит идея 4Р?.....	76
Насколько полезна схема 4Р при принятии маркетинговых решений?.....	76
Что Вы думаете по поводу утверждений о необходимости разработки нового маркетингового комплекса?.....	78
Какие новые инструменты в настоящее время доступны маркетологам?.....	79
Кто больше всего выиграет от развития Интернета — компании или потребители?.....	79
Каковы дальнейшие перспективы использования маркетинговых моделей?.....	80
Товар.....	81
<i>Бренлы и бренлинг.....</i>	<i>81</i>
В чем причины повышенного внимания к проблеме брендинга в последнее десятилетие?.....	81
Достаточно ли сильного имиджа бренда для продажи товара?.....	82
Бренды каких типов добьются успехов в будущем?.....	82
Что Вы подразумеваете под «переходом от брендов к управлению брендами как бизнес-активами»? Почему Вы придаете этому процессу столь большое значение?.....	83
Как создается бренд?.....	84
Возможно ли создание глобальных брендов компаниями из небольших стран?.....	84
Как локальный бренд может стать глобальным?.....	84
Считаете ли Вы, что глобальные компании, адаптирующие свои предложения и коммуникации к местным условиям, более успешны, чем те, которые придерживаются жестких стандартов?.....	85

Достаточно часто международные компании приобретают локальные бренды. Считаете ли Вы этот способ выхода на рынки конкретных стран наилучшим?.....	85
Следует ли международной корпорации, использующей различные бренды в разных странах для одного и того же товара, объединить их в один глобальный бренд?.....	86
Репутацию бренда трудно завоевать и легко потерять. Как бренды удерживают свое лидерство?.....	87
Как национальные и глобальные бренды могут противостоять растущей угрозе частных брендов розничных сетей?.....	87
С каким из брендов Вы предпочли бы работать, если бы у Вас была возможность выбора?.....	88
Что отличает выдающиеся бренды?.....	89
Чего нельзя допускать в процессе работы с брендом?.....	89
Многие бренды стремятся завоевать свое место в сердцах потребителей. Каким типам брендов это удастся лучше всего?.....	90
Насколько справедливо утверждение, что Интернет ослабит позиции товаров с известными брендами, так как покупатели будут руководствоваться исключительно иеной?.....	90
Будет ли Интернет способствовать углублению имиджа брендов?.....	91
Обслуживание	91
Столько было написано об обслуживании как ключевом способе дифференциации, тем не менее во многих местах уровень обслуживания продолжает снижаться. Почему?.....	91
Компании все реже продают в чистом виде товары и все чаще — комбинации товаров и услуг. Какова в этом случае роль обслуживания?.....	92
Способны ли Интернет и электронная коммерция снизить потребность в индивидуальном обслуживании?.....	93
Пена	93
Какую наценку может себе позволить компания, владеющая очень сильным брендом?.....	93
Как Интернет влияет на ценообразование?.....	93
Говорят, что потребители становятся все более чувствительны к цене и потому продавцам приходится идти на уступки. Согласны ли Вы с такими утверждениями?.....	94
Что производители могут противопоставить конкурентам, предлагающим более дешевые товары?.....	95

Содержание

Что Вы посоветовали бы маркетологу, разрабатывающему стратегию конкуренции с китайскими компаниями, издержки которых гораздо ниже?.....	95
Насколько распространена ценовая конкуренция?.....	96
Во многих странах объем продаж обеспечивается за счет взяток. Как маркетолог должен относиться к коррупции и каковы должны быть его действия?.....	97
Каналы распространения (дистрибуция).....	97
Достаточно ли хорошо компании продумывают дистрибуцию?.....	97
Что делать, если производитель не понимает основных принципов торговли и не пытается приспособиться к нуждам продавца?.....	98
Сколько каналов распределения должна использовать компания?.....	99
Может ли компания продавать свои товары потребителям напрямую и сохранить при этом поддержку посредников?.....	99
Одна из основных проблем компаний, использующих традиционные каналы распространения, — это конкуренция со стороны интернет-продавцов. Что традиционные компании могут противопоставить этой угрозе?.....	100
Стимулирование продаж (продвижение).....	101
Многое указывает на то, что телевизионная реклама теряет свою эффективность. Каковы альтернативные способы привлечения внимания потребителя?.....	101
В чем Вы видите главную проблему современных средств коммуникации?.....	102
В последнее время очень много говорят об интегрированных маркетинговых коммуникациях. В каком состоянии это направление находится сегодня?.....	103
Как определить оптимальный размер коммуникационного бюджета?.....	104
Реклама.....	104
Компании тратят все больше денег на телевизионную рекламу, несмотря на то что растет число каналов, а с ним и возможность перескакивать с канала на канал. Не слишком ли медленно компании реагируют на снижение эффективности телерекламы?.....	104
Какие меры следует принять рекламным агентствам в ответ на снижение эффективности массовой рекламы?.....	105

Содержание

Станет ли Интернет эффективным инструментом распространения рекламы?.....	106
Каким образом компании могут эффективно привлечь внимание массовой аудитории?.....	107
В чем главное ограничение рекламы?.....	108
СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	108
Согласны ли Вы с мнением специалистов, призывающих увеличить расходы на связи с общественностью?.....	108
Стимулирование сбыта	109
Раньше моя компания тратила примерно 70% бюджета на рекламу и 30% на стимулирование сбыта, а сейчас — наоборот. Не слишком ли мы увлекаемся стимулированием?.....	109
Как следует распределить бюджет, выделенный на продвижение товара, между стимулированием каналов распространения и стимулированием покупателей?.....	110
Какой самый лучший способ повысить эффективность стимулирования сбыта?.....	111
Управление пролапсами	112
Какова взаимосвязь между отделами маркетинга и продаж?.....	112
Следует ли обучать продавцов основам маркетинга?.....	113
Какова оптимальная система вознаграждения торговых представителей?.....	113
Лучшие продавцы намного превосходят своих коллег. Каким должно быть их вознаграждение?.....	114
Какое будущее ждет торговых агентов, работающих в сфере B2B?.....	115
Спонсорство	115
Не следует ли компаниям перераспределить бюджет в пользу спонсорства, уменьшив расходы на рекламу?.....	115
Маркетинг слухов	116
Как Вы относитесь к так называемому маркетингу слухов?.....	116
Мелиа	117
Как новшества в области СМИ повлияли на поведение покупателей?.....	117
Какие средства информации получают преимущество в ближайшее десять лет?.....	117

ЧАСТЬ 4. МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.....	119
Нужно ли, чтобы маркетинговые планы имели стандартный формат? Каким именно должен быть этот формат?.....	119
Как можно оценить, насколько хорош маркетинговый план?.....	120
Согласны ли Вы с утверждением, что маркетинговый план устаревает уже к моменту появления на свет, так как обстоятельства постоянно меняются?.....	121
В чем разница между бизнес-планом и маркетинговым планом?.....	121
Маркетинговые исследования.....	122
Считаете ли Вы, что любое решение в области маркетинга требует проведения маркетинговых исследований?.....	122
Как руководители других подразделений компании относятся к результатам маркетинговых исследований?.....	122
Какие методы исследования — количественные или качественные — в наибольшей степени содействуют успеху компании на рынке?.....	123
Насколько надежны фокус-группы в качестве инструмента исследования представлений потребителей о новом продукте?.....	124
Что Вы думаете об эффективности интернет-опросов и маркетинговых исследований?.....	124
ЧАСТЬ 5. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА.....	126
Какую роль в компании должен играть отдел маркетинга?.....	126
Что случится с отделом маркетинга, когда все сотрудники компании «сосредоточатся» на потребителе?.....	126
Какие меры необходимы, для того чтобы поставить покупателя в центр деятельности компании?.....	127
Считаете ли Вы функциональную структуру оптимальной для любой организации?.....	128
Назовите слабости отделов маркетинга, которые вызывают у Вас наибольшее раздражение.....	128
Каковы основные проблемы, стоящие перед директором по маркетингу?.....	129

Содержание

Как случилось, что большинство отделов маркетинга сосредоточились лишь на одном Р — на стимулировании сбыта?.....	130
Какие дополнительные профессиональные навыки понадобятся маркетологам для повышения эффективности их работы?.....	131
Может ли маркетинг определять бизнес-стратегию?.....	132
Какова роль генерального директора в маркетинговых усилиях своей компании?.....	133
Приобретет ли работа отделов маркетинга форму аутсорсинга?.....	133
Какими должны быть взаимоотношения отделов маркетинга и финансов?.....	134
Какова роль рядовых сотрудников в реализации маркетинговой стратегии и осуществлении стоящих перед компанией задач?.....	134
Какие средства мотивации может использовать компания, чтобы ее сотрудники работали в интересах клиентов?.....	135
ЧАСТЬ 6. КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	138
Почему на фоне общего роста продуктивность маркетинга снижается? Можно ли измерить доходность инвестиций в маркетинг?.....	138
Какие инструменты можно использовать для демонстрации воздействия маркетинговых программ на финансовые результаты?.....	139
Какие системы показателей могут быть использованы компаниями для оценки эффективности маркетинга?.....	140
Достаточно ли внимания компании уделяют измерению уровня удовлетворенности потребителей?.....	140
ЧАСТЬ 7. ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГА.....	142
овары широкого потребления.....	142
Компании, работающие на потребительском рынке, по-прежнему делают основную ставку на телевизионную рекламу и предоставление скидок. Насколько оправдан их расчет?.....	142

Содержание

Маркетинг в розничной торговле.....	143
Могут ли ведущие производители противостоять растущему влиянию крупных розничных сетей, которые зачастую диктуют производителям свои условия?.....	143
Станут ли некоторые розничные магазины ненужными в результате распространения интернет-торговли?.....	144
Какие стратегические альтернативы есть у мелких розничных торговцев в конкурентной борьбе с крупными сетями, такими как Wal-Mart?.....	145
Малый бизнес и маркетинг.....	145
Что могут сделать предприятия малого бизнеса для повышения эффективности маркетинга?.....	145
Прямой маркетинг.....	146
Как можно увеличить отдачу от прямых маркетинговых акций?.....	146
Думаете ли Вы, что многие злоупотребляют прямыми методами маркетинга, результатом чего становится захламленность почтовых ящиков?.....	146
Поддерживаете ли Вы сбор личной информации о потребителях?.....	147
Уцелеют ли почтовые рассылки с распространением Интернета?.....	148
Лояльность	148
Какие меры могут упрочить приверженность покупателей к компании и ее товарам?.....	148
Какие признаки свойственны эффективным программам укрепления лояльности, основанным на поощрении постоянных клиентов?.....	149
Корректны ли действия компаний, которые, пытаясь повысить приверженность покупателей, вознаграждают новых клиентов в большей степени, чем лояльных?.....	150
Не повлияет ли большая прозрачность (которая проявляется, например, в том, что цены конкурентов можно мгновенно узнать через Интернет) на уровень лояльности покупателей?.....	150
В чем основная идея маркетинга заинтересованных сторон?.....	151
Можно ли считать маркетинг взаимоотношений с клиентами новым направлением?.....	151

CRM и маркетинг баз данных.....	152
Что должны учитывать профессионалы в области сбыта и маркетинга, планируя крупные инвестиции в системы CRM?.....	152
Компании какого типа больше всего выиграют от использования CRM?.....	153
Каким должно быть соотношение усилий по удержанию существующих покупателей и завоеванию новых?.....	154
Что подразумевается под многоуровневым маркетингом?.....	155
Интернет-маркетинг.....	156
Как Интернет влияет на маркетинг?.....	156
Каковы характерные черты хорошего корпоративного сайта?.....	157
Многие интернет-компании обанкротились. Почему это произошло?.....	157
Каковы ограничения совершения покупок через Интернет?.....	159
Как Интернет повлиял на относительную значимость каждого из четырех Р маркетингового комплекса?.....	159
Маркетинг профессиональных услуг.....	160
Что может предпринять компания, работающая в сфере профессиональных услуг, чтобы упрочить свое положение на рынке?.....	160
Какие наиболее серьезные проблемы стоят перед компаниями, занимающимися продажей профессиональных услуг?.....	161
Следует ли компаниям, оказывающим профессиональные услуги, привлекать торговых агентов?.....	161
Персональный маркетинг.....	162
Является ли персональный маркетинг эффективным инструментом в сфере социальных взаимоотношений (таких как дружба и брак)?.....	162
Можно ли использовать маркетинг для более успешной «продажи» людей?.....	162
Международный маркетинг.....	163
Согласно теории маркетинга, компания должна адаптировать свое предложение к традициям страны. Есть и другая точка зрения — предложение следует стандартизировать. Что Вы думаете об этом?.....	163
Может ли местная компания конкурировать с глобальными корпорациями?.....	165

Содержание

Считается, что многие страны с развивающейся экономикой могут добиться успеха, стимулируя экспорт товаров. Но каким образом страна сумеет определить, экспорт каких товаров будет наиболее выгодным?.....	165
Какой тип организационной структуры предпочтительнее для компаний, выходящих на глобальный рынок: централизованный или децентрализованный?.....	166
Может ли «репутация» страны повлиять — в ту или иную сторону — на объем продаж экспортных товаров?.....	166
Можно ли считать маркетинговые фирмы западных стран самыми лучшими в мире?.....	167
Насколько рискован для компании выход на зарубежные рынки?.....	167
Как американские компании строят свою деятельность на зарубежных рынках?.....	168
Современный маркетинг — в общем и целом — сформировался на основании американской теории и практики маркетинга. Отличаются ли маркетинговые теории в других странах от американской модели?.....	168
Многонациональные корпорации активно осваивают рынки стран с развивающейся экономикой, представляя собой опасность для большинства местных предприятий. Выход многонациональной корпорации на местный рынок — это благодеяние или беда? Как региональные компании должны реагировать на этот процесс?.....	169
Какие маркетинговые подходы используют многонациональные компании, выходя на рынки и продавая товары в странах с развивающейся экономикой?.....	170
Международная торговля меняется, и компании все чаще становятся элементами глобальных сетей по производству товаров. Каковы результаты воздействия такой бизнес-интеграции на маркетинг?.....	172
На фоне меняющегося бизнес-ландшафта Китай представляет серьезную экономическую проблему для других стран. С точки зрения маркетинга как другим странам следует реагировать на эту, на первый взгляд непреодолимую, преграду?.....	172
Маркетинг мест.....	173
Возможен ли маркетинг Соединенных Штатов и если да, то каким образом?.....	173

Содержание

Насколько трудно стране изменить свой имидж?.....	174
Кто реально влияет на изменение бренда страны — правительства, лидеры предпринимательского сообщества или и те и другие?.....	174
В чем основные сложности на пути маркетинга посткоммунистических стран?.....	176
Маркетинг в условиях экономического спада.....	177
Какими должны быть политика и стратегия компаний во время экономического спада?.....	177
Политический маркетинг.....	178
Способны ли профессиональные маркетологи помочь политикам победить на выборах?.....	178
Испытывают ли профессиональные маркетологи угрызения совести, «продавая» имидж политических кандидатов?.....	179
Социально ответственный маркетинг.....	180
Всемирно известно высказывание экономиста Милтона Фридмана: «Единственная общественная обязанность бизнеса — использовать свои ресурсы и заниматься деятельностью, направленной на увеличение собственной прибыли». А что Вы думаете о социальной ответственности маркетинга?.....	180
Какое место в маркетинге занимает мораль?.....	181
Нуждаются ли потребители в защите со стороны государства?.....	182
Какие последствия имеют принимаемые компанией решения для общества в целом и для отдельных потребителей?.....	183
В чем заключается социальная ответственность компании? Способствует ли высокая социальная ответственность росту прибыли?.....	184
Как менеджеры компаний в странах с развивающейся экономикой могут приобщиться к вопросам этики и социальной ответственности?.....	184
Что такое социальный маркетинг?.....	185
Что изначально подвигло Вас на развитие идеи социального маркетинга и каковы этапы этого развития?.....	185
Что необходимо сделать, для того чтобы привлечь внимание начинающих маркетологов и маркетологов-профессионалов к проблемам социального маркетинга?.....	187

Многие профессионалы в области здравоохранения с энтузиазмом признали социальный маркетинг, но большинство по-прежнему путают социальный маркетинг с модными в последнее время кампаниями в средствах массовой информации, призванными убедить потребителей в необходимости изменить образ жизни. Как определить, где кончаются призывы к здоровому образу жизни и начинается социальный маркетинг?.....	187
Является ли экологический маркетинг важной частью маркетинга?.....	188

ЧАСТЬ 8. ОТЛИЧНЫЙ МАРКЕТИНГ **190**

Кого Вы считаете лидерами в области маркетинга?.....	190
Есть ли примеры неудачных решений в маркетинге?.....	191
Когда Вы обращаетесь к врачу для осмотра, он назначает ряд стандартных исследований, которые должны показать, здоровы Вы или нет. Какими могли бы быть основные этапы «осмотра» компании, позволяющие определить степень ее «маркетингового здоровья»?.....	192
Может ли компания долгое время удерживать доминирующее положение на рынке?.....	193
Срок жизни большинства компаний весьма ограничен. Но есть и долгожители. В чем их секрет?.....	193
Не могли бы Вы подробнее рассказать о компаниях-новаторах?.....	194
Не могли бы Вы привести примеры компаний, тесно взаимодействующих с клиентами?.....	195
Существуют ли в странах с развивающейся экономикой компании, демонстрирующие исключительно высокий уровень профессионализма?.....	196
Назовите несколько европейских новаторских компаний и исследователей.....	196
В чем главная маркетинговая сила американских компаний? Какова их основная маркетинговая слабость?.....	197
Какие книги Вы рекомендовали бы прочесть директору по маркетингу средней или крупной компании, пытающемуся повысить ее конкурентоспособность?.....	197
Оказывают ли книги о бизнесе реальное влияние на практику бизнеса?.....	199
Какие личности или идеи наиболее сильно повлияли на Вас?.....	199

Предисловие

Вот уже много лет я получаю тысячи вопросов о маркетинге от клиентов, студентов, деловой аудитории и журналистов. Некоторые из них повторялись, но встречались и такие, которые заставляли меня крепко призадуматься. А были наивные, но и они зачастую стимулировали появление новых мыслей.

Один из моих коллег предложил собрать ответы на повторяющиеся вопросы и оформить их в виде книги. Тогда те, кто не имеет возможности обратиться ко мне напрямую, смогут удовлетворить свое любопытство.

Мне предстояло решить трудную задачу. Я отверг идею беспорядочного списка и вместо этого систематизировал ответы на вопросы, последовательно сгруппировав их по определенным темам, чтобы читатели могли легко найти именно то, что им интересно.

Книга начинается с вопросов о рынках и маркетинге. Затем я прокомментировал основные понятия маркетинговой стратегии — сегментирование, целевой маркетинг, позиционирование и дифференциацию. Далее идут ответы на вопросы, касающиеся основного инструментария маркетинга (так называемые 4Р, по начальным буквам английских слов product, price, place, promotion — товар, цена, каналы распространения и методы стимулирования). За этим следует пла-

Предисловие

нирование маркетинговых мероприятий, потом — проблемы организации и контроля эффективности. После этого идут ответы на вопросы, касающиеся разнообразных областей применения маркетинга, таких как товары широкого потребления, розничная торговля, малый бизнес, прямые продажи, Интернет, профессиональные услуги, самореклама, международный маркетинг, а также маркетинг мест, маркетинг в условиях экономического спада, политический и социально ответственный маркетинг. И в качестве эффектного финала рассматриваются примеры отличного маркетинга, практикуемого самыми лучшими компаниями.

Поскольку вопросы распределены в соответствии с приведенной выше схемой, у читателя не возникнет трудностей в процессе поиска ответов по интересующим его маркетинговым темам. В книге есть подробное содержание, где указаны все обсуждаемые темы. И если кто-то не может найти тот или иной вопрос, значит, мне его и не задавали.

Вероятно, читатели не согласятся с некоторыми из моих ответов. Я могу только приветствовать несоответствие мнений — ведь именно таким образом можно улучшить наше понимание маркетинга.

Мои ответы редко бывают длинными, тогда как многие проблемы заслуживают развернутого комментария. Но, на мой взгляд, любознательные читатели могут обратиться к любой из упомянутых мною книг, освещающих соответствующую тему более глубоко.

Я собирался назвать книгу «Все, что вы всегда хотели знать о маркетинге, но боялись спросить», но потом решил: более короткое название ничуть не хуже.

*Bon voyage!**

* *Bon voyage!* (фр.) — Приятного путешествия! — Здесь и далее, если не оговорено специально, примеч. переводчика.

Рынки и маркетинг

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Что такое маркетинг?

Маркетинг как наука и искусство занимается созданием добавленной стоимости и доставкой ценности потребителю для удовлетворения целевого рынка в обмен на прибыль. Маркетинг исследует неудовлетворенные нужды и желания. Он позволяет определить границы сегмента рынка, его объем и измеряет размер потенциальной прибыли. Маркетинг помогает компании выделить те сегменты рынка, которые она способна обслужить наилучшим образом, а также создать и продвинуть соответствующие товары и услуги.

Как правило, организации выводят маркетинг в отдельное подразделение. Это и хорошо, и плохо. Хорошо, поскольку позволяет объединить группу профессионально подготовленных людей и сосредоточить их усилия на решении задач маркетинга. А плохо потому, что маркетинговая деятельность не должна осуществляться одним-единственным отделом; нужно, чтобы она пронизывала все структурные подразделения организации.

Каковы ключевые понятия маркетинга?

Самые важные понятия маркетинга — сегментирование, выделение или определение границ целевого рынка, позиционирование, нужды, потребности, спрос, предложение, бренд, ценность и удовлетворение, обмен, сделки, взаимоотношения и каналы распределения, цепочки поставщиков товаров, конкуренция, рыночная среда и маркетинговые программы. Все эти термины, значение которых я раскрываю в 11-м издании моей книги «Marketing Management»*, и составляют рабочий словарь маркетологов.

Какие процессы в маркетинге можно считать основными и каково их значение?

Ключевыми процессами в маркетинге я считаю следующие: 1) выявление рыночной возможности, 2) разработка нового продукта/новой услуги, 3) привлечение покупателя/клиента, 4) удержание покупателя/клиента и установление долгосрочных отношений, 5) выполнение заказа. Компания, хорошо справляющаяся со всеми этими процессами, как правило, добивается успеха. Но если у компании возникают проблемы хотя бы с одним из них, успеха ждать не приходится.

Почему Вы трактуете маркетинг как философию и практику деятельности всей организации, тогда как многие компании рассматривают его лишь как задачу уровня отдела?

* См. рус. изд.: *Ф. Котлер*. Маркетинг менеджмент. М.: Питер, 2003, 800 с. Первое, сокращенное издание книги на русском языке вышло в 1976 году под названием «Управление маркетингом». — *Примеч. ред.*

Много лет назад Дэвид Паккард, один из основателей компании Hewlett-Packard, сказал: «Маркетинг слишком важен, чтобы быть оставленным на откуп только одному отделу». У компании может быть самый лучший маркетинговый отдел в мире, а компания все же будет неуспешна в сфере маркетинга. Почему? Потому что работники производящих подразделений не обеспечат качество, отдел поставок своевременно не отгрузит товар, бухгалтерские счета будут оформлены неправильно — и все вместе это приведет к потере покупателей. Маркетинг эффективен, только когда усилия всех без исключения сотрудников направлены на удовлетворение нужд потребителя.

Насколько необходимо адаптировать маркетинг к условиям отдельных стран и регионов? Есть ли принципы, которые остаются неизменными?

Маркетинг отличается от устоявшихся дисциплин, например аналитической геометрии. Практическое применение маркетинга должно зависеть от уровня развития экономики, культуры и от политической ситуации в стране или регионе. Даже в пределах одной страны следует использовать различные маркетинговые подходы в производстве потребительских товаров, в производстве товаров промышленного назначения (B2B)*, в сфере услуг. Различные компании в рамках одной и той же отрасли будут по-разному применять маркетинг. Чтобы быть эффективным, маркетинг должен быть локальным.

Тем не менее существует несколько относительно постоянных принципов маркетинга.

* B2B (business-to-business) — рынок товаров промышленного назначения, ориентированный на организацию взаимодействия компаний в процессе производства и продажи товаров или услуг.

- При планировании стратегии маркетинга необходимо сосредоточить внимание на потребителях, конкурентах и дистрибьюторах.
- Рынки следует разбивать на сегменты и концентрироваться на самых многообещающих с точки зрения возможностей и целей компании.
- В каждом сегменте целевого рынка необходимо исследовать нужды, особенности восприятия, предпочтения и привычки потребителей.
- Победить можно, только тщательно формулируя, создавая и продвигая на целевой рынок обещание наивысшей ценности для потребителя.

Я знаю, что любая теория или дисциплина могут устареть. В понимании законов Вселенной на смену теории Птолемея пришла теория Коперника, но и она была усовершенствована Эйнштейном. И как только я увижу признаки появления радикально новой и более совершенной концепции маркетинга, я стану самым первым ее последователем.

Перечислите несколько основных заблуждений, касающихся эффективного маркетинга. Почему они настолько живучи в современных компаниях?

Деловые круги и общество зачастую воспринимают маркетинг неправильно. Компании считают, что маркетинг существует для поддержки производства и сбыта их продукции. На самом деле все ровно наоборот: производство существует для поддержки маркетинга. Производство всегда можно передоверить сторонним предприятиям, используя аутсорсинг, тогда как саму компанию создают именно ее маркетинговые предложения и идеи. Производство, закупки, исследования и разработки, финансы и другие функции существуют

для того, чтобы помочь компании в достижении поставленных целей на потребительском рынке.

Маркетинг слишком часто путают с продажами. Но продажи — лишь верхушка маркетингового айсберга. Вне поля зрения остаются обширные исследования рынка, разработка и создание товаров и услуг, назначение их правильной цены (что весьма не просто), открытие каналов дистрибуции и информирование рынка о продукте или услуге. Таким образом, маркетинг представляет собой гораздо более сложный процесс, чем просто продажа.

Маркетинг и продажи — почти противоположности. Агрессивный маркетинг — это противоречие в терминах. Когда-то давным-давно я сказал: «Маркетинг не имеет ничего общего с поисками хитрых способов избавиться от произведенного товара. Маркетинг — это искусство создания ценности для потребителя. Это забота о выгоде своего покупателя. Ключевые слова маркетинга: качество, сервис и ценность для потребителя».

Продажа начинается, только когда у вас имеется товар. Маркетинг же начинается еще до появления товара. Маркетинг — это домашняя работа, которую должна выполнить компания, чтобы выяснить, в чем люди нуждаются и что следует производить. Именно маркетинг определяет, как произвести товар, назначить цену, организовать распространение и продвижение товара на рынке. Впоследствии маркетинг отвечает за мониторинг результатов и совершенствование предложения товара с течением времени. Маркетинг также определяет, когда следует изменить предложение товара или же отказаться от него совсем.

Таким образом, эффективный маркетинг — это не кратковременные усилия по продаже, а долгосрочные инвестиции. Правильный маркетинг начинается задолго до создания и выхода продукта на рынок и не заканчивается после продажи товара.

Когда впервые появился маркетинг?

Маркетинг существует столько же, сколько человек. В старой, как мир, библейской истории Ева убеждает Адама съесть запретный плод. Но самый первый маркетолог — это змей, уговоривший Еву предложить яблоко Адаму.

Маркетинг как дисциплина появился в Соединенных Штатах в начале XX века. Его начали преподавать на курсах дистрибуции, особенно оптовой и розничной. Экономисты увлекались чистой теорией и пренебрегали изучением организаций, помогавших экономике функционировать. Кривые спроса и предложения позволяли определить справедливую конечную цену, но не были способны описать изменения цены в цепочке создания стоимости: от производителя через оптовика к рознице. Первые маркетологи заполнили интеллектуальные лакуны, оставленные экономистами. Тем не менее прародительницей маркетинга можно считать именно экономическую науку. Многие из нас являются прирожденными «рыночными экономистами».

Маркетинг — это искусство или ремесло?

Маркетинг в большей степени имеет отношение к ремеслу и профессии, чем к искусству. Американская ассоциация маркетинга (The American Marketing Association) и Королевский институт маркетинга в Великобритании (British Chartered Institute of Marketing) независимо друг от друга разрабатывают профессиональные стандарты для специалистов в области маркетинга. Они уверены, что квалифицированных маркетологов можно отличить от дилетантов с помощью грамотно составленных тестов.

Но даже неспециалисты способны выдвигать блестящие идеи. Компания Ингвара Кампрада ИКЕА добилась феноменальных успехов в массовом продвижении качественной и

недорогой мебели, хотя ее основатель и не маркетолог. Способность к творчеству — важная составляющая успеха в маркетинге, и наделены ею не только маркетологи.

Вместе с тем маркетинг — это еще и наука. Маркетологи добиваются результатов с помощью маркетинговых исследований, моделирования рынка и аналитического прогнозирования. Они используют рыночные модели для принятия решений и прибыльных инвестиций, а также разрабатывают единицы измерения для определения степени воздействия их деятельности на продажи и прибыль.

Я не стал бы однозначно утверждать, что маркетинг — это именно искусство, ремесло или наука; скорее, маркетинговой деятельности присущи все указанные черты.

Можно ли считать маркетинг прикладной наукой?

Точно так же, как технические прикладные науки основаны на базовых дисциплинах — физике и химии, маркетинг основывается на нескольких базовых дисциплинах — экономике, психологии, социологии, организационной теории, математике и науке о принятии решений. По мере развития этих дисциплин будет развиваться и маркетинг. Я уверен, что маркетинг с течением времени трансформируется в науку и позволит разработать более прогрессивные методы управления спросом и оптимизации прибыли.

Когда маркетинг начал оперировать понятиями, присущими психологии, социологии и антропологии, а не только экономике?

Профессионалы в области маркетинга со временем осознали, что в центре их внимания должны находиться именно покупатели, а не продавцы. Для того чтобы понять поку-

пателей, необходимо изучать поведенческие и организационные науки. Чтобы осмыслить потребности, особенности восприятия, предпочтения и поведение потребителя и разработать более эффективные маркетинговые стратегии, исследователи должны использовать свои знания демографии, психологии, культуры и методов общественного воздействия.

Обоснованно ли то, что термин «маркетинг» сейчас охватывает гораздо более широкую сферу понятий, чем просто товары и услуги?

Ответственность за распространение термина «маркетинг» в значительной степени несу я сам. В 1969 году я написал в соавторстве с Сидни Леви статью «Broadening the Concept of Marketing» («Расширяя концепцию маркетинга»). В ней мы утверждали, что маркетинг может быть использован не только частными компаниями, но и некоммерческими организациями, такими как музеи, церкви, благотворительные фонды и так далее, стремящимися привлечь клиентов, добровольцев и финансирование. Более того, мы предлагали применять маркетинг для проведения социальных кампаний против курения, наркотиков, нарушения норм общественного поведения на улицах, за здоровое питание, занятия физкультурой и спортом.

Сегодня я утверждаю: мы можем заниматься маркетингом товаров, услуг, впечатлений, информации, собственности, территорий, людей, организаций и общественных дел. Как и любая концепция, маркетинг может использоваться в благородных и неблаговидных целях. Я убежден, что взгляд на мир с позиций маркетинга приносит гораздо больше пользы, чем вреда.

1равомерны ли утверждения, будто сегодняшний выбор товаров удовлетворяет все или почти все наши нужды и проблема маркетинга заключается в том, что все потребности вскоре будут удовлетворены?

Говоря о маркетинге, мы всегда имеем в виду удовлетворение еще не удовлетворенных нужд. В настоящее время существует множество товаров для удовлетворения большинства потребностей. Мой друг из Италии, Пьетро Гуидо, написал книгу под названием «The No Need Society» («Общество без потребностей»), в которой утверждает: маркетологи должны научиться создавать потребности, подобно тому как это делает компания Sony, выпуская новое электронное оборудование. Много лет тому назад никто и представить себе не мог, что будет нуждаться в плеерах «Walkman», огромных телевизионных экранах или крохотных видеокамерах. Компании должны перестать следовать за рынком (то есть нуждами потребителей) и вместо этого перейти к управлению рынком (то есть нацелиться на создание новых рынков).

В то же время неудовлетворенные нужды будут существовать всегда. Много работающий человек будет страстно мечтать об отпуске, а отдохнув, снова устремится на работу. Точно так же появление на свет любого новорожденного влечет за собой целую массу неудовлетворенных нужд.

1очему именно маркетинг является наилучшим способом удовлетворения индивидуальных нужд?

Люди могут пытаться удовлетворить свои нужды множеством способов, включая воровство или попрошайничество. 1аркетинговый способ удовлетворения нужд предлагает что-нибудь ценное в обмен на то, что вам нужно. Именно в таком добровольном обмене заключается основная идея маркетинга.

Одинаковы ли методы маркетинга в сферах потребительских товаров, услуг и B2B?

Многие идеи и инструменты в маркетинге возникли благодаря проблемам, с которыми сталкивались компании, занимающиеся ходовыми товарами широкого потребления (FMCG)* на рынке. Другие маркетинговые инструменты появились в отраслях, связанных с продажей товаров длительного пользования (как потребительских, так и промышленных), сырья или услуг. Маркетинговый подход, включающий в себя сегментирование, определение целевых рынков и позиционирование, а также 4Р (товар, цена, каналы распространения и методы стимулирования), помогает нам анализировать любые рынки, товары и услуги и разрабатывать соответствующие планы. Конечно, каждый рынок имеет свои специфические характеристики и может потребовать дополнительных идей и инструментов. Например, специалисты сферы услуг при разработке планов маркетинга обращают особое внимание на три дополнительных Р — персонал (personnel), процессы (processes) и «вещественное доказательство» (physical evidence). Однако это абсолютно не означает, что каждый отдельный тип рынка (потребительский, промышленный или рынок услуг) нуждается в совершенно новом комплексе мер. Иначе нам пришлось бы вести речь о маркетинге 1, 2 и 3-го типов, допустив при этом, что представители различных отраслей не способны ничему научиться друг у друга.

В чем «миссия», или предназначение, маркетинга?

На этот вопрос существует по меньшей мере три различных ответа. На самой ранней стадии задача маркетинга была

* От *англ.* fast-moving consumer goods.

в том, чтобы продавать любые товары данной компании всем и каждому. Второй, более изощренный ответ: задача маркетинга — создавать товары, удовлетворяющие конкретные нужды потребителей конкретных целевых рынков. Третий, более философский ответ: маркетинг существует для того, чтобы поднять материальный уровень и качество жизни всего человечества.

Роль маркетинга — обнаружить неудовлетворенные нужды людей и предложить новые привлекательные решения. Прекрасный пример — современное кухонное оборудование. Оно освобождает женщин от утомительной домашней работы для развития других, более творческих способностей.

Вы утверждаете, что маркетинг должен играть ведущую роль в формировании стратегии бизнеса. Но до конца ли понимают руководители бизнеса значение маркетинга для успешной работы компании?

Некоторые генеральные директора отводят маркетингу роль вспомогательного подразделения, вступающего в игру после того как товар произведен и осталось его только продать. Мы же настаиваем на том, что маркетинг должен быть движущей силой каждой бизнес-единицы компании. Именно с него надо начинать план выпуска и сбыта товара. Питер Друкер прекрасно сформулировал этот принцип 30 лет назад: «У каждой компании есть только две основные функции — инновации и маркетинг».

По Вашим словам, сотрудники отдела маркетинга, не способные распознать новые рыночные возможности, должны быть уволены. Но как много хороших возможностей еще осталось на свете?

Согласен, абсолютное число возможностей в экономике будет изменяться в зависимости от промышленного и технологического циклов, а также темпов глобализации. Возможностей будет меньше во время экономических спадов, в периоды, предшествующие появлению новых технологий, и при наличии торговых барьеров.

Но возможности существуют всегда! Только посмотрите, сколько новых товаров появляется в каталогах, таких как «Sharper Image», «Innovation» или «Fascination». Любая компания, располагающая товаром или услугой, должна быть способна придумать новые способы их модификации, оформления, создания разнообразных конфигураций или же добавить новые характеристики либо услуги.

Предложению можно не только придать другую форму для удовлетворения условиям различных рынков, его можно представить в совершенно новом контексте.

Я опубликовал книгу «Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas»* (в соавторстве с Фернандо Триас де Безом), в которой предлагается творческий подход для поиска новых идей, отличающийся от используемого вертикального маркетинга (то есть сегментирования). Вертикальный маркетинг работает в рамках определенного рынка, тогда как латеральный**, напротив, представляет товар в новом контексте. Приведу несколько примеров. Сегодня мы можем купить продукты питания на бензоколонках, осуществить банковские операции в супермаркете, воспользоваться компьютером в интернет-кафе. Мы фотографируем с помощью мобильного телефона, потребляем «медицинскую» жевательную

* См. рус. изд.: Ф. Котлер, Ф. Триас де Без. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. СПб.: Нева, 2004. См. также: Ф. Котлер. Маркетинг XXI века. СПб.: Нева, 2005. — Примеч. ред.

* Латеральный, или «боковой», маркетинг (*лат.* *lateralis* — боковой, *latus* — бок, сторона) — система нетрадиционных методов продвижения товаров и услуг, позволяющая успешно бороться с конкуренцией.

резинку, обеспечивающую поступление в организм определенных лекарственных препаратов, едим питательные хлопья, спрессованные в виде батончика. Я не верю, что возможностей не существует, но легко могу допустить, что некоторые маркетологи не способны их разглядеть. Спад в экономике не обязательно сопровождается провалом маркетинга, неудачниками становятся только маркетологи, лишенные воображения.

Какие существенные возможности открываются в условиях развивающейся экономики?

Вот мой список наиболее значительных деловых возможностей:

- биотехнологии (например, индивидуализированный дизайн лекарств, биометрические измерения в целях безопасности);
- мобильные телефоны (например, небольшие платежи по телефону, новости в режиме реального времени, передача текстовых сообщений);
- безопасность (корпоративная и домашняя);
- рыночные «ниши» (например, банк для латиноамериканцев, специализированный книжный магазин для детей);
- автоматизация (например, устройства, обеспечивающие быстрый проезд через пропускные пункты на платных шоссе);
- здравоохранение (новые медицинские приборы, лекарства, изменение образа жизни, альтернативные методы терапии);
- роботы (для производства, уборки дома, ухода за газоном, военных действий);
- аутсорсинг;
- системы хранения товаров.

Сделав выбор в пользу какой-либо возможности, задайте себе следующие вопросы:

1. Существует ли достаточный по объему рынок для ваших товаров?
2. Каковы конкурентные перспективы?
3. Можно ли разработать прибыльную модель ведения бизнеса?
4. Можно ли быстро достичь высоких показателей?

В чем разница между маркетингом и коммерческим планированием сбыта?

«Коммерческое планирование» — термин, имеющий отношение главным образом к розничной торговле; цель его — определение ассортимента товаров, выбранных розничным продавцом для своего магазина, а также самых эффективных способов демонстрации товаров. Термин «маркетинг» имеет гораздо более широкое значение, в котором продажа — только один из аспектов деятельности.

Каковы наиболее красноречивые признаки снижения качества маркетинга (помимо уменьшения объема продаж)?

Другие признаки того, что компании пора обратить внимание на свою деятельность в сфере маркетинга, следующие:

1. Продажи не растут, и компания нуждается в стратегии роста продаж.
2. Продажи развиваются скачкообразно, с сезонными спадами и подъемами, и нуждаются в выравнивании.
3. Продажи вполне приличные, но прибыль очень незначительна.

- . Очень низкая прибыль от определенных товаров, потребительских сегментов или каналов распределения.

С чего Вы посоветуете начать не слишком подкованному в маркетинге руководителю или владельцу компании, кроме чтения Ваших книг?

Как ни странно, наилучшим отправным пунктом может стать именно одна из моих книг — не 700-страничное 11-е издание «Marketing Management», а, скорее, «Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets»*, в которой всего 270 страниц и где излагаются основные концепции, принципы и стратегии. Для читателей, интересующихся практическими советами в области маркетинга (особенно работающих в малом бизнесе), полезной будет книга Джея Конрада Левинсона «Guerrilla Marketing» («Партизанский маркетинг»**). Наконец, существует множество книг, касающихся конкретных проблем маркетинга, таких как разработка бренда, управление коммуникациями, ценообразование, работа с посредниками и организация эффективной команды торговых представителей.

Насколько изменился маркетинг с момента своего возникновения?

Маркетинг возник как ответвление экономической науки. На ранней стадии его развития маркетологи старались разо-

* См. рус. изд.: *Ф. Котлер. Маркетинг по Кятлеру. Как создать, завоевать и удержать рынок.* М.: Альтина Бизнес Букс, 2006, 296 с. — *Примеч. ред.*

** Партизанский маркетинг (guerrilla marketing) — маркетинговые стратегии, используемые мелкими компаниями, смысл которых — в нанесении небольших периодических ударов по крупной компании-конкуренту в расчете на завоевание устойчивого положения на рынке.

браться в принципах функционирования каналов распределения. Большинство экономистов утверждали, что рыночную цену определяют колебания спроса и предложения, не обращая при этом внимания на различные уровни распределения. Маркетинг на данном этапе был описательным и преимущественно институциональным*. Помимо каналов распределения, изначальный маркетинг уделял особое внимание рекламе и коммивояжерству, в связи с чем его стали воспринимать как еще один термин для обозначения продаж. Прошло много лет, прежде чем удалось избавиться от этой коннотации.

Вот основные стадии эволюции маркетинга.

- Разработка комплекса 4Р ознаменовала шаг вперед, сделав эти понятия (товар, цена, каналы распространения и методы стимулирования) основой для подготовки рыночного предложения. Позже маркетологи осознали, что для точной классификации компонентов комплекса 4Р им необходимо лучше понимать покупателей, и ввели понятие 4С — ценность для потребителя (customer value), расходы потребителя (customer costs), доступность товара для потребителя (customer convenience) и информированность потребителя, то есть коммуникации (customer communication).
- Еще позже маркетологи сформулировали мысль, что комплексу 4Р должна предшествовать разработка стратегии сегментирования (segmentation), определения целевого рынка (targeting) и позиционирования (positioning) — так называемый STP-маркетинг.
- На следующем этапе маркетологи осознали, что компания может функционировать на четырех целевых уровнях: мас-

* Институциональный маркетинг (institutional marketing) — маркетинговые стратегии, рассчитанные главным образом на создание популярности, а не на сбыт товаров.

совый рынок, сегмент рынка, рыночная ниша или индивидуальный покупатель.

- В результате последующего развития маркетинг был определен как комплекс профессиональных методов управления уровнем, планированием и характером спроса.
- И наконец, понятие маркетинга было еще больше расширено за счет маркетинга не только товаров и услуг, но также идей, общественных дел, мест, людей, организаций и других элементов.

Как быстро эволюционируют теория и практика маркетинга?

Недавно руководитель большой компании попросил меня надписать экземпляр первого издания моей книги «Marketing Management» (1967), которая легла в основу его маркетингового образования. Я отказался, объяснив, что первое издание себя уже изжило. В 1967 году мы мало знали о сегментировании и никогда не слышали о позиционировании, проблема брендинга была еще незначительной. Мы не знали о блестящих стратегиях, использованных компаниями Wal-Mart, Southwest Airlines или IKEA. Интернет, мобильные телефоны, карманные компьютеры и прочие современные средства связи еще не существовали. Я сказал, что 11-е издание, опубликованное в 2003 году, в 100 раз полезнее, чем первое. Он спросил: «Вы пытаетесь продать мне новую книгу?» — «Конечно, — ответил я. — Но лишь потому, что она обладает большей ценностью для вас». И только отстояв свое мнение, что маркетинг должен изменяться по мере того как меняются рынки, я сдался и надписал его реликвию.

Если бы в процессе создания компании, инфраструктуры продаж и маркетинга Вы могли себе позволить нанять

только кого-то одного из двух профессионалов — торгового агента или маркетолога, то кого бы Вы выбрали и почему?

Если бы я преследовал краткосрочные цели, то выбрал бы умелого торгового агента. Но для долгосрочного успеха я выбрал бы профессионала в области маркетинга. Продажа — это все, что касается «избавления» от уже произведенных компанией товаров. Но искусство продажи не дает ответа на вопрос, какие именно товары компания должна производить изначально.

Какой тип маркетинга наихудший?

Маркетинг в основе своей — философия, которая зиждется на важности понимания, обслуживания и удовлетворения нужд потребителя. Практика «поманить и бросить», недостоверная реклама и вводящая в заблуждение цена дискредитируют идею маркетинга.

Есть ли в современном маркетинге что-либо особенно вдохновляющее, позволяющее лично Вам с оптимизмом смотреть в будущее?

Современные маркетологи обучены лучше, чем когда-либо. В прошлом они проходили «школу» розничной торговли на улице и лишь потом начинали профессиональную деятельность. Их формальное обучение маркетингу было в лучшем случае поверхностным. Сегодня мы учим маркетологов-практиков компетентно разбираться в финансовых проблемах, использовать больше финансовых показателей для измерения влияния маркетинговых расходов на прибыль. В то же время мы предоставляем им более широкий набор инстру-

ментов для анализа, сегментирования рынка, моделирования стратегии и работы с информационными базами данных.

Ваше определение лелларкетинга предполагает использование маркетинговых инструментов для снижения потребительского спроса на определенные товары и услуги. Не противоречит ли это основной концепции маркетинга — удовлетворению нужд потребителя?

Я не сторонник удовлетворения всех потребительских нужд без разбора, поскольку необходимо иметь в виду и другие важные проблемы. Так, например, если сообщество испытывает нехватку воды, спрос должен быть ограничен или методами маркетинга, или правовыми способами. Маркетинг — это набор инструментов, которые могут применяться для планирования и корректировки уровня и характера спроса в соответствии с целями организации или общества. Демаркетинг описывает использование маркетинговых инструментов для снижения спроса вместо его разогрева.

Каковы основные характеристики состояния маркетинга в США в настоящее время?

Можно перечислить следующие черты, характерные для деятельности американских компаний, которые:

- широко используют аутсорсинг и все в большей степени становятся «виртуальными» производителями;
- все чаще корректируют свою деятельность в зависимости от результатов работы конкурентов и мировых показателей и готовы к радикальным переменам;
- более предприимчивы (особенно небольшие компании);

- гораздо быстрее, чем другие, перешли к прямому маркетингу с использованием каталогов, телефонному маркетингу, прямой почтовой рекламе и интернет-маркетингу.

Несомненно, все вышеперечисленное — обобщение, из которого существует много исключений.

На чем Вы делаете основной упор, говоря о сущности маркетинга?

Многие люди видят лишь тактические «последствия» маркетинговых решений, а именно много рекламы и продвижение продаж, то есть им доступна только верхушка маркетингового айсберга. Стратегический маркетинг менее заметен, но более эффективен. Моя неизменная задача — объяснить, как в действительности работает рынок, облечь теории экономистов в плоть реальной жизни. При этом главный тезис заключается в том, что компании-победители способствуют преуспеванию потребителей их товаров. Грамотно работающие компании, будучи в значительной степени ориентированы на потребителя, постоянно создают новую потребительскую ценность и руководствуются интересами своих покупателей.

Я также настаиваю на том, что маркетинг является наукой и расходы на маркетинг в определенной степени представляют собой инвестиции, что поведение покупателя может быть понято и смоделировано и что характеристики товара, его позиционирование, цены, реклама, продвижение продаж, услуги и меры по распределению тоже могут быть смоделированы и оптимизированы на основании научного подхода к маркетингу.

Как меняется роль маркетинга сегодня, в условиях глобализации и новых технологий?

Маркетинг в его привычном виде — с использованием исследований, сегментирования, определения целевых рынков, позиционирования и комплекса 4Р — должен быть заново сформулирован концептуально, по мере того как на смену относительно медленно меняющемуся миру приходит непредсказуемая глобальная экономика. В 1980-е годы мы сказали бы: «Готовсь, целься, пли!», в 1990-е — «Готовсь, пли, целься». Сегодня мы говорим: «Огонь!» Прежде нашей целью был массовый рынок, сейчас целью может стать любой потенциальный потребитель. Раньше мы производили товар с относительно длительным жизненным циклом, ныне мы уже приспособлены для подгонки товара в соответствии с индивидуальными требованиями каждого отдельного покупателя. Прежде именно мы определяли цену, теперь на формирование цены влияют потребители. Пришествие Интернета и развитие клиентских баз данных знаменует революцию в маркетинге. Многие концепции по-прежнему применимы, но нам придется переосмыслить их значение в новых экономических условиях.

Какие из методов маркетинга, используемых практически в любом бизнесе, не воспринимаются многими бизнесменами как маркетинг?

Представители различных видов бизнеса не в полной мере отдают себе отчет в том, каков общий объем и стоимость их маркетинговой деятельности. Например, владельцы сети ресторанов «Red Lobster» планируют изменить интерьер своих заведений. В бухгалтерских книгах соответствующие расходы скорее всего будут отражены как затраты на покупку краски или содержание помещений. Но в действительности эти меры направлены на привлечение посетителей. Или возьмите банк, который вкладывает деньги в дорогое программное обеспе-

чение для создания системы управления взаимоотношениями с клиентами. Такие затраты включаются в статью расходов на информационные технологии, тогда как на самом деле это делается для улучшения маркетинговой эффективности банка в определении целевой аудитории. Реальные расходы современных компаний на маркетинг значительно превышают цифры, фигурирующие в стандартных финансовых отчетах.

Насколько в наши дни широкой аудитории необходимы хотя бы некоторые познания в области маркетинга?

Я считаю такие знания жизненно необходимыми. Основные идеи маркетинга изложены в моей книге «Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Than Managers Need to Know»*. Книга написана для менеджеров, не занимающихся маркетингом профессионально, но стремящихся лучше разобраться в нем, а также для маркетологов-практиков, нуждающихся в обновлении своих знаний. В ней раскрываются такие понятия, как сегментирование, определение целевого рынка, позиционирование, основные компоненты маркетингового комплекса, каналы распределения, репутация, качество, ценность, дифференциация, маркетинг взаимоотношений с потребителями, маркетинг с использованием баз данных и так далее. Многие из этих понятий применимы и вне сферы управления бизнесом и могут с успехом использоваться любым человеком.

Необходимо ли, на Ваш взгляд, преподавание маркетинга в средней школе?

* Вместе с двумя другими трудами Котлера книга «Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер» вошла в рус. изд.: *Ф. Котлер. Маркетинг XXI века. СПб.: Нева, 2005. — Примеч. ред.*

Я считаю, что необходимо. Около 10 лет назад я получил письмо от издателя из Нидерландов — он предлагал мне написать учебник по маркетингу для средней школы (который по разным причинам так и остался ненаписанным). Издатель объяснял, что голландцы по природе своей являются торговцами и для них важно понимание различных культурных традиций и принципов обмена ценностью. С его точки зрения, школьникам старших классов будет интереснее изучать маркетинг, чем экономику, или, по крайней мере, маркетинг сделает экономику ближе к реальной жизни. Дело в том, что они сталкиваются с маркетингом постоянно — в телевизионной рекламе, в магазинах розничной торговли, в индустрии звукозаписи, в конкурсах и так далее. Им понравятся примеры из истории конкуренции, например соперничество компаний Coca-Cola и Pepsi Cola, или McDonald's и сети ресторанов «Burger King». Такой учебный курс сделает их повседневную жизнь понятнее и к тому же пригодится в будущем.

Реджис Маккенна опубликовал в журнале «Harvard Business Review» статью под названием «Marketing Is Everything» («Маркетинг для нас — все»). Согласны ли Вы с этой формулировкой?

Статья Маккенны заставляет задуматься. Но когда нечто становится «все», это почти синоним «ничего». Моя концепция маркетинга, в центре которой — потребитель, коренным образом отличается. Маркетинг, ориентированный на потребителя, призывает каждого сотрудника компании сделать «шляпу маркетолога» обязательным элементом своего делового гардероба. Иными словами, действия вице-президента компании по финансам будут более эффективными, если, запрашивая банковский кредит и готовя документы с обоснованием запроса, он сделает это с учетом нужд и потребностей банка. Любой сотрудник организации попадает в ситуации

обмена, а маркетинг предлагает инструменты для эффективного управления такими ситуациями.

Что такое холистический маркетинг и чем он отличается от традиционного? Не могли бы Вы кратко объяснить, как холистический маркетинг помогает компаниям в разработке успешных маркетинговых предложений?

Холистический маркетинг* — это, по существу, перенос акцента с товара на покупателя и с продажи товаров на удовлетворение нужд потребителя. Эта тенденция проявляется уже на протяжении некоторого времени и постепенно нарастает.

Такой маркетинг требует от компании выполнения следующих действий.

- Необходимо расширить представление о нуждах и образе жизни своих покупателей. Компании следует перестать рассматривать покупателей только как потребителей производимых ею товаров и постараться найти новые способы обслуживания клиентов с учетом их образа жизни.
- Необходимо оценить вклад каждого из отделов компании в дело удовлетворения нужд потребителя. Покупателю наносится ущерб, когда товар доставляется с опозданием или если он поврежден, когда счета выписаны с ошибками, клиент сталкивается с плохим обслуживанием или случаются другие проколы. Задача маркетинга в том, чтобы заставить каждого сотрудника компании думать в первую очередь о потребителе и способствовать подтверждению репутации бренда.

Холистический, или целостный, маркетинг (*греч.* holos — целый, весь) — подход к маркетингу, при котором все компоненты процесса рассматриваются как единое целое, а не совокупность отдельных элементов.

- Следует оценить степень воздействия всех операций компании на все заинтересованные стороны — потребителей, сотрудников, дистрибьюторов, дилеров и поставщиков, а не только акционеров. Любая группа участников процесса, не заинтересованных в успехе всего дела, может сорвать планы и помешать развитию компании. Холистический маркетинг призывает компанию к сотрудничеству со всеми: сотрудниками компании, поставщиками, дистрибьюторами, — только почувствовав себя участниками общего дела, они смогут обеспечить целевых потребителей наивысшей ценностью.
- Компании нужно непредвзято проанализировать состояние отрасли, в которой она работает, включая основных игроков, а также перспективы ее развития. Сегодня многие производства объединяются, создавая новые возможности и новые угрозы для конкурирующих участников рынка.

Холистический маркетинг — это шаг на пути перестройки всей структуры компании в целях применения на практике концепции сотрудничества потребителя и компании, что в конечном счете станет движущей силой дальнейшего развития. Маркетинг не может быть эффективным, если не является целостным.

Приоритет потребителя и удовлетворение его нужд

Почему *в наши дни* главным звеном рынка стал потребитель, а не поставщик товаров?

Продолжающийся рост количества продуктов и конкурентов на рынке свидетельствует о том, что на смену дефициту

товаров пришел дефицит потребителей. В результате именно они стали центром рыночной вселенной. Возможности выбора возросли, как никогда, наряду с доступностью информации благодаря Интернету. Покупателю достаточно воспользоваться «золотыми дном» информации — интернет-сайтами, подобными buy.com или mysimon.com, которые дают возможность сравнить цену на один и тот же товар у различных интернет-продавцов. Цены могут различаться на 20% и более. Покупателю достаточно один раз щелкнуть компьютерной мышкой, чтобы узнать цены различных поставщиков. Обычный магазин такие услуги не предоставляет. К тому же покупатели могут обмениваться мнениями с другими обладателями или пользователями товара, а это, в свою очередь, означает, что влияние покупательских рекомендаций на выбор товара еще больше растет.

Поставщикам придется стать еще осторожнее — их предложения будут изучаться под микроскопом. Себестоимость их продукции не может сильно отличаться от средней на рынке. Поставщики товаров с высокой себестоимостью потерпят фиаско. Интернет приведет к тому, что цены, как и прибыли, еще больше понизятся, и в результате, по Дарвину, выживет сильнейший.

Компании утверждают, что потребитель для них — «самый главный». Означает ли это, что компании успешно переориентируются на удовлетворение нужд потребителя?

Многие компании утверждают, что они ориентируются на потребителя, но немногие следуют этому правилу на практике. Финансовый директор может часто говорить о том, как важно сфокусироваться на интересах потребителя, однако эта мысль не проникает глубоко в умы руководителей среднего и нижнего звена — у них много других забот, а их производительность оценивается совсем по иным критериям.

Компании, товары и услуги которых пользуются наибольшим спросом, должны работать над тем, чтобы постоянно поддерживать высокий уровень внимания к покупателям. Я знаю одну ведущую инвестиционную компанию, чьи аналитики держатся излишне самоуверенно — не сразу реагируют на просьбы перезвонить, заставляют клиентов ждать, демонстрируют нарочитое невнимание. Естественно, появился конкурент с более высокой репутацией в сфере заботы о клиенте, который теперь отвоевывает у бывшего лидера долю на рынке.

«Клиент — самый главный» — это в большей степени фраза, а не повседневная практика. Забота о потребителе должна выражаться в конкретных действиях и не ограничиваться только разговорами. Компания, серьезно стремящаяся к ориентации на потребителя, должна сделать определенные шаги в этом направлении. Необходимо сравнить уровень удовлетворенности клиентов компании с уровнем удовлетворения потребителей, обеспечиваемым конкурентами. Компания должна разработать схемы, учитывающие все моменты взаимодействия ее персонала с потребителями, особенно внимательно анализируя те, которые становятся причиной недоразумений или недовольства клиентов. Кроме того, необходимо организовать эффективную программу тренинга для развития позитивного отношения сотрудников компании к потребителю, включающую обучение поведению в критических ситуациях и ролевые игры.

Что означает понятие «обратная связь» по отношению к маркетингу, ценообразованию, рекламе, распределению и дизайну?

Понятие «обратный маркетинг» (reverse marketing) появилось из констатации того, что потребители оказывают все более активное влияние на товар, выпускаемый компанией,

его стоимость, место на рынке и методы продвижения. Они все больше влияют на дизайн товаров, которые хотели бы приобрести, — примерами могут служить компьютеры фирмы Dell Computer и джинсы Levi's («обратный дизайн» — reverse design). Сегодня все больше покупателей информируют поставщиков о том, какую цену они готовы заплатить за путешествие, гостиницу или автомобиль, — примером тому может служить интернет-сайт priceline.com («обратное ценообразование» — reverse pricing). Потребители все чаще настаивают на том, чтобы рекламодатели запрашивали их согласие, прежде чем рассылать рекламные материалы и предложения («обратная реклама» — reverse advertising). Кроме того, потребители хотят иметь право выбора в том, что касается каналов распределения, — на примере банка этот выбор выражается в наличии услуг кассира, банкомата, банковских услуг на дому, через компьютер или по телефонному звонку («обратное распределение» — reverse distribution). Таким образом, «обратная связь» в маркетинге означает переход инициативы от продавца к покупателю в процессе определения условий обмена.

Что означает не совсем понятное словосочетание «профессиональный потребитель»*?

Некоторые компании создают потребительскую среду, в которой они работают как «мастерские», где клиенты сами «конструируют» *необходимые* им товары и услуги. Прекрасным примером того, как потребитель влияет на дизайн нужного ему товара, служит фирма Dell. В этом смысле покупатели компьютеров Dell являются профессиональными (то есть участвующими в производстве), а не просто пассивными потребителями.

* Prosumer — производное от «professional consumer» (англ.).

Каковы в наше время самые важные факторы, способствующие удовлетворенности потребителей?

Клиентов больше всего волнуют качество товара, уровень обслуживания и потребительская ценность. Все эти факторы являются прекрасными конкурентными возможностями на тех рынках, где они отсутствуют. Однако следует отметить, что многие компании и отрасли производства ускоренными темпами улучшают качество, уровень обслуживания и потребительскую ценность своих товаров. В результате их преимущества постепенно становятся нормой, а не отличительными признаками, позволяющими добиться успеха. Сегодня дизайн, скорость обслуживания и соответствие требованиям потребителя стали наиболее критическими факторами влияния на покупательский выбор. В зависимости от отрасли производства и типа товара лидеры рынка найдут новые свойства и преимущества, которые они смогут превратить в заметные и убедительные факторы дифференциации товара*.

Новые тенденции в маркетинге

Какие основные глобальные тенденции необходимо учитывать, строя планы на будущее?

Экономический ландшафт подвергся фундаментальному изменению под влиянием технологии и глобализации. Благодаря Интернету и более свободной торговле любые компании теперь могут конкурировать друг с другом на любом рынке.

* Дифференциация товара — производство разных вариантов одного и того же продукта, отличающихся качеством, техническими характеристиками, свойствами, внешним оформлением.

Основная сила экономики — гиперконкуренция, заключающаяся в том, что компании могут производить больше товаров, чем способны продать, а это ощутимо сказывается на цене. Кроме того, это заставляет компании «закладывать» в цену возможности более широкой дифференциации товаров. Однако по большей части такая дифференциация — психологическая, а не реальная. Но и в этом случае преимущество компании сохраняется недолго в условиях экономики, позволяющей быстро перенять любое новшество.

Компании должны иметь в виду, что потребители становятся все образованнее и располагают лучшим инструментарием, таким, например, как Интернет. Все это делает их более разборчивыми при покупке товара.

Как влияют на маркетинг, наряду с воздействием на формирование рынков и деловую активность, процессы глобализации, гиперконкуренции и Интернет?

Все три силы оказывают дополнительное давление на цены. В результате глобализации компании переносят свое производство туда, где оно обходится дешевле, и ввозят товары по ценам ниже тех, что устанавливают местные продавцы. Гиперконкуренция означает большое число поставщиков, борющихся за одних и тех же потребителей, а это также ведет к снижению цены. Интернет позволяет людям быстро сравнить цены и воспользоваться самым дешевым предложением. Таким образом, задача маркетинга состоит в том, чтобы найти пути поддержания уровня цен и прибыльности ввиду перечисленных макротенденций. Ни в одной стране национальные производители не удержат покупателей своих товаров, если не смогут постоянно лидировать в предложении наибольшей ценности для потребителя.

В то же время различные мировые регионы, все более интегрируясь в мировую экономику, все чаще грешат протек-

ционизмом. Местные компании требуют от других участников рынка в регионе предоставления им льготных условий. *То* искусственные торговые преференции не могут существовать в течение длительного времени, не сопровождаясь значительным снижением ценности для потребителя.

Какие новые тенденции в маркетинге являются самыми важными?

Я ВКЛЮЧИЛ бы в список новых тенденций в маркетинге следующие изменения:

от маркетинга типа «сделай и продай» к маркетингу «услышь и откликнись»;

от владения активами к владению брендами;

от вертикальной интеграции к интеграции виртуальной (аутсорсинг);

от массового маркетинга к маркетингу, ориентированному на запросы потребителя;

от деятельности только на рынке к дополнительной работе в киберпространстве;

от конкуренции за долю рынка к конкуренции за определенного потребителя;

от усилий по привлечению нового потребителя к сохранению и удовлетворению уже существующего;

от маркетинга сделок к маркетингу взаимоотношений с клиентами;

от посреднического маркетинга к прямому;

от маркетингового монолога к диалогу с потребителем;

от раздельного планирования видов коммуникаций к интегрированным маркетинговым коммуникациям;

от одноканального маркетинга к многоканальному;

- от маркетинга, сосредоточенного на товаре, к маркетингу, сконцентрированному на интересах потребителя;
- от маркетинговой деятельности силами одного отдела к маркетингу, которым занимаются все сотрудники компании;
- от эксплуатации поставщиков и дистрибьюторов к партнерству с ними.

Обсуждение результатов воздействия любой из указанных тенденций потребует много места. Эти процессы окажут влияние на разные отрасли и компании в различные периоды времени. Я надеюсь, что компании будут развивать свой бизнес с учетом перечисленных тенденций.

Какое влияние на организации может оказать ускорение темпов происходящих изменений?

Успешные компании должны заниматься *мониторингом тенденций* и *разрабатывать сценарии* возможного развития событий, подумать о том, как изменения могут повлиять на компанию, и запланировать ответные меры. Дальновидные руководители компаний назначат сотрудника или создадут группу для мониторинга тенденций и выработки сценария действий. Компания Royal Dutch/Shell, например, считает свою рентабельность в определенной степени результатом использования сценарного планирования.

Какие самые важные изменения произошли в маркетинге с момента появления знаменитого комплекса 4P?

С тех пор изменений не счесть. Развитие шло от массового маркетинга к маркетингу рыночных сегментов, затем — к маркетингу рыночных ниш, а от него — к индивидуализи-

рованному маркетингу «один на один». Должным образом была оценена растущая роль обслуживания, совершенствовались навыки в создании торговых марок и в управлении брендом как финансовым активом. С большей эффективностью стал использоваться интернет-маркетинг. Кроме того, идет процесс выработки новых систем показателей, позволяющих контролировать рентабельность расходов на маркетинг.

Новые идеи в маркетинге

Какие знания и умения необходимы в современном маркетинге?

Традиционно маркетинговая деятельность предполагала профессиональное использование следующего набора инструментов: торговые представители, реклама, продвижение продаж и маркетинговые исследования. Каждая компания должна в совершенстве овладеть этим инструментарием. Но маркетинговым подразделениям нужно освоить и новые навыки, среди которых — создание бренда, управление взаимоотношениями с клиентами, маркетинг и поиск информации с использованием баз данных, телефонный маркетинг, маркетинг впечатлений, а также анализ прибыльности отдельного товара, сегмента рынка, канала распределения и потребителя.

Что такое маркетинг впечатлений*?

Продавцам приходится все больше думать не только о продаже товара или услуги, но и о разработке и поставке

* Маркетинг впечатлений (experiential marketing) — маркетинг с использованием положительного жизненного опыта и позитивных впечатлений потребителей, склонных к поиску новых, необычных ощущений.

потребителю позитивных впечатлений. Компания Starbucks, например, предлагает своим клиентам «кофейные впечатления» в привлекательных кофейнях, где они могут укрыться от суеты и спешки современного мира. Знаменитая книжоторговая сеть Barnes & Noble также открыла в своих книжных магазинах замечательные кафе, обеспечивает посетителей возможностью читать новые книги прямо в торговых залах, оборудовав их для этого столами и стульями, организует вечерние лекции и представления. Фирма REI, розничный продавец альпинистского снаряжения, предоставляет в своих магазинах стену для скалолазания и имитацию водопада, чтобы клиенты могли испытать и почувствовать качество снаряжения, которое она продает. Bass PRO, компания по розничной продаже снаряжения для рыбалки, предлагает в своих магазинах клиентам опробовать удочку в бассейне с рыбами. Все это говорит о том, что продавцам следует принимать во внимание положительные впечатления, которыми уже располагают потребители при покупке товара или услуги, и найти способ имитации таких впечатлений.

Как будет воздействовать доступ к информации в режиме реального времени* на практику маркетинга?

Я уверен, что придет время, когда процесс принятия маркетинговых решений станет объективным: достоверные данные будут поступать с рынка и анализироваться с помощью компьютерных программ поддержки решений, позволяющих моделировать последствия тех или иных действий. Так рабо-

* Информация в режиме реального времени (real-time information) — данные, поступающие к продавцу или производителю товара непосредственно от участников процесса маркетинга (розничных продавцов, дистрибьюторов и так далее) в режиме реального времени, позволяющие учитывать среди прочих показатели сбыта, спроса, объем продаж и корректировать их по мере необходимости.

тает современная армия, те же методы применяют некоторые компании; например, ведущие авиаперевозчики используют специальную «игровую комнату» для моделирования «военных действий» в маркетинге.

По-прежнему ли сильна общая тенденция в пользу кастомизации товаров и услуг?

Первые опыты предложения покупателям возможности выбора конфигурации компьютера (Dell), кроя джинсов (Levi Strauss), характеристик велосипедов (National) оказались успешными. Еще шире эта тенденция распространена в сегменте B2B: например, производители комплектуют грузовики в соответствии с индивидуальными требованиями покупателей. Кастомизация затронет многие товары и услуги, но далеко не все.

Я хотел бы пояснить, что большинству компаний нет нужды заниматься кастомизацией товаров. Обычно бывает гораздо результативнее определить целевой сегмент рынка и разработать товар для этого сегмента, чем подгонять товар в соответствии с требованиями каждого отдельного покупателя. Когда рыночный сегмент четко определен, часто достаточно стандартного предложения.

Вместе с тем не подлежит сомнению, что чем больше мы знаем о каждом индивидуальном покупателе, тем выше наш шанс завоевать его. В этом — основа популярности маркетинга взаимоотношений и систем CRM*. Но возникает во-

* Управление взаимоотношениями с клиентом (customer relationship management, CRM) — относительно новая маркетинговая стратегия с активным использованием информационных технологий, которая включает в себя составление и применение обширных баз данных и позволяет компании собирать и обрабатывать информацию о клиентах с целью создания взаимовыгодных отношений, основанных на персональном подходе. — *Примеч. ред.*

прос: сможет ли выручка от продажи товаров, произведенных по индивидуальным требованиям покупателей, покрыть более высокие расходы, например на сбор и обработку информации о каждом отдельном покупателе? В некоторых случаях это так. Компания Dell остается лидером рынка персональных компьютеров, поскольку способна не только собрать ПК по индивидуальному заказу покупателя, но и предложить более низкую цену. Фирмы предлагают джинсы индивидуального пошива, индивидуализированные кредиты, ипотеки, витамины и косметику — с разной долей успеха. Ясно одно: любая компания должна с особой осторожностью продумать решение о выходе на рынок индивидуализированных товаров.

Что такое мета-рынки и как компании могут извлечь выгоду из появления мета-рынков?

Мета-рынок* позволяет ускорить все процессы, связанные с приобретением товара и его использованием. Для того чтобы купить автомобиль, необходимо найти средства, сделать выбор и застраховать обновку. Я советую воспользоваться сайтом Edmunds.com — это онлайн-мета-рынок, где можно найти информацию обо всех автомобилях, выбрать лучшего дилера, торгующего заинтересовавшими вас автомобилями, получить кредит и купить страховку. Другой пример — theknot.com, мета-рынок для приобретения всего, что связано с подготовкой к свадьбе, включая платья, приглашения, подарки и так далее.

* Мета-рынок (metamarket) — виртуальный рынок, содержащий информацию о реальных рынках, товарах, производителях и продавцах.

Основные вызовы маркетинга

какими вызовами сталкиваются сегодня производители говаров?

Я назвал бы следующие основные вызовы.

Более точное применение финансовых результатов маркетинговых программ. Маркетологи не спешат разработать системы показателей для демонстрации результатов тех или иных затрат и кампаний. Руководители высшего звена больше не хотят слушать, сколько знаний, осведомленности или предпочтений возникло в результате проведения маркетинговых программ. Они хотят знать, как изменились объемы продаж, прибыль и стоимость акций. Шаг в правильном направлении сделала компания Coca-Cola — ее маркетологи-практики должны рассчитывать финансовые последствия своих маркетинговых программ и на стадии обсуждения бюджетов, и по завершении программ. По крайней мере маркетологи Coca-Cola теперь будут рассуждать как финансисты.

Сбор более интегрированной информации о важных покупателях. Покупатели вступают в контакт с компанией разными способами — по электронной или обычной почте, телефону, лично и так далее. Но если этот диалог не фиксируется, компания не составит полное представление о потенциальном покупателе или клиенте и, как результат, не сможет сделать ему качественное предложение.

Использование маркетинга в качестве основы и движущей силы рыночной стратегии компании. Сегодня слишком часто отдел маркетинга ограничивается одним Р — занимается только продвижением товара, — а другие отделы определяют характеристики продукта, его цену и место. Я вспо-

минаю одну европейскую авиакомпанию, в которой вице-президент по маркетингу признался, что не определяет ни тарифы, ни качественные характеристики «товара» (еда, обслуживающий персонал, интерьер), ни расписание полетов, а может влиять только на рекламу и продавцов. О какой эффективности маркетинга можно говорить, если все составляющие 4Р не планируются и не контролируются из единого центра?

4. *Умение противостоять конкурентам, предлагающим товар более высокого качества по более низкой цене.* Из-за продолжающегося стремительного развития экономики Китая американские компании рискуют столкнуться с той же опасностью, которую им уже пришлось преодолевать, конкурируя с японскими фирмами, сумевшими предложить товары лучшего качества по низким ценам. Этот же фактор заставит многие американские компании перенести производство в Китай, что, в свою очередь, сократит количество рабочих мест в США.
5. *Способность справляться с растущим влиянием и запросами мега-дистрибьюторов.* Гиганты розничной торговли, такие как Wal-Mart, Costco, Target, Office Depot и другие, контролируют большую часть розничного рынка. Многие из этих компаний предлагают собственные бренды с качеством не хуже общенациональных, но по более низким ценам, что ведет к сокращению прибыльности производителей. Владельцы общенациональных торговых марок больше, чем когда-либо, чувствуют диктат гигантов розницы и отчаянно ищут стратегии, которые позволили бы им обороняться и наступать.

Вы утверждаете, что главная экономическая проблема — избыточные производственные мощности. В чем ее причины и как с ней бороться?

От перепроизводства страдает практическая каждая отрасль. Мировая автопромышленность могла бы, возможно, выпускать на 30% больше автомобилей, не вводя в действие ни одной новой фабрики. То же самое можно сказать о сталелитейной и химической промышленности. Повсюду дефицит покупателей и избыток товаров. Лишние производственные мощности возникают в результате чрезмерного оптимизма компаний-производителей. Многие компании планировали 10-процентный рост продаж при том, что рост всего рынка составлял лишь 3%. В результате возникают перепроизводство и гиперконкуренция, которые, в свою очередь, неизбежно приводят к падению цен. Основные способы защиты: 1) создание мощного бренда; 2) формирование аудитории лояльных потребителей, готовых заплатить более высокую цену; 3) консолидация.

В чем разница между конкурентным и гиперконкурентным рынком?

Многие рынки из *конкурентной* фазы переходят в *гиперконкурентную*. На конкурентном рынке компания обычно способна поддерживать свое положение и конкурентные преимущества. На гиперконкурентном рынке практически не существует конкурентных преимуществ, которые можно было бы удержать. Их буквально за одну ночь способны разрушить технологические изменения и глобализация. Единственная надежда на выживание — в постоянном совершенствовании или даже, по мнению некоторых, в непрерывных технологических прорывах. Бывший председатель компании General Electric Джек Уэлч говорил сотрудникам: «Изменитесь — или умрите!» Вероятно, единственное преимущество, которым компания может обладать, — это способность меняться быстрее, чем конкуренты.

Несомненно, менеджеры должны изучать опыт компаний, в совершенстве освоивших те или иные процессы, например разработку новых продуктов, удержание клиентов или выполнение заказов. Но анализ и сравнение конкурентных преимуществ может иметь две формы: пассивную, когда одна компания копирует действия другой, или творческую, когда первая изучает процессы второй, а затем стремится их усовершенствовать. Суть творческого анализа — в совершенствовании опыта лучших, а не просто в его копировании. Именно поэтому использование метода сравнительного анализа не означает отказа компании от дифференциации.

Вы пишете, что потребитель превратился в охотника. Как это влияет на маркетинговые стратегии?

Власть на рынке захватили потребители. С приходом Интернета они получили огромный массив информации о брендах, ценах, качестве товара, характеристиках и услугах. В прошлом информация была сосредоточена главным образом в руках продавцов и обходилась покупателю совсем не дешево. Сегодня покупатель автомобиля легко находит в Интернете информацию о товаре и его цене и, вооружившись этими данными, торгуется с продавцом за каждый цент. Самые высокие шансы на выживание и успех у тех компаний, которые способны, по словам Джека Уэлча, «постоянно давать клиентам больше за меньшие деньги... сохраняя при этом прибыль».

Как компания может выжить в рыночной среде, где сами рынки меняются быстрее, чем маркетинг?

Не все компании смогут выжить! Подтверждением этому служит высокий уровень банкротств и быстрое увеличение числа слияний и поглощений. Когда возможности произвол-

ства слишком высоки, слияния позволяют его рационализировать. Выживут компании, которые смогут создать и предоставить наибольшую ценность для потребителя. Задача в том, чтобы как можно точнее предсказать траекторию развития потребительских желаний.

Изъяны маркетинга

В какой степени сами маркетологи виноваты в появлении сомнений относительно их полезности?

Специалисты по маркетингу находятся под постоянным давлением со стороны руководства, которое настаивает на продвижении и продаже уже произведенных товаров. Несомненно, производительность компании частично зависит от правильности прогноза продаж, предоставленного профессионалами из отдела маркетинга. Вероятно, их можно упрекнуть в излишнем оптимизме. Но на самом деле проблема глубже: руководство высшего звена зачастую диктует маркетологам, что им следует продавать, вместо того, что может быть продано. Может быть, мораль здесь такова: сотрудникам отдела маркетинга нужно быть более настойчивыми и реалистичными в отстаивании своей точки зрения.

Каковы основные препятствия на пути к эффективному маркетингу?

В книге «The Ten Deadly Sins of Marketing: Signs and Solutions»* я перечислил основные признаки плохого мар-

См. рус. изд.: *Ф. Котлер. 10 смертных грехов маркетинга. Важнейшие заповеди успеха на современном рынке.* СПб.: Нева, 2004. См. также: *Ф. Котлер. Маркетинг XXI века. — Примеч. ред.*

кетинга и прокомментировал возможные пути решения проблем.

Вот «10 смертных грехов» маркетинга.

1. Недостаточное внимание проблемам рынка и нуждам потребителя.
2. Недопонимание целевой аудитории.
3. Нечеткое понимание круга конкурентов, не проводится мониторинг их деятельности.
4. Недостаточно хорошие взаимоотношения с партнерами.
5. Плохо налажен поиск новых возможностей.
6. Некачественные маркетинговые планы и неотлаженный процесс планирования.
7. Политика компании в области товаров и услуг нуждается в улучшении.
8. Недостаточные усилия компании по созданию бренда и налаживанию коммуникаций.
9. Плохо организована деятельность компании в сфере маркетинга.
10. Недостаточное использование современных технологий.

Какие широко распространенные методы маркетинга или бизнеса в целом способствуют возникновению проблем, попавших в список «10 смертных грехов»?

Самая главная причина возникновения проблем в бизнесе — стремление руководства ориентировать работу компании на достижение краткосрочных результатов. Это особенно верно в отношении акционерных компаний (в отличие от семейного бизнеса). Корпорации определяют цели на год вперед и пытаются задействовать все возможные рычаги, чтобы достичь эти цели, даже если приходится пожертвовать инвестициями, рассчитанными на долгосрочную перспективу.

Смежная проблема связана с тем, что компании продолжают считать: они производят товары, а не создают потребителей. Товары легко скопировать, а цену — сбить. Потребители, которых хорошо обслуживают, обычно остаются с компанией и в долгосрочной перспективе приносят больше прибыли.

Что Вас больше всего огорчает в состоянии современного маркетинга?

Меня пугает сохраняющийся высокий процент неудач новых продуктов. ОКОЛО 80% новых предложений на потребительском рынке и 30% в сфере B2B терпят неудачу. И все это несмотря на существование прекрасной теории разработки новых продуктов, включающей список вопросов, на которые должны быть даны ответы перед переходом на следующую стадию.

Я нахожу возмутительным тот факт, что специалисты по прямому маркетингу удовлетворяются 1- или 2-процентной эффективностью, — на самом деле это значит, что усилия были потрачены впустую.

Я также огорчен тем, что маркетингологи-практики до сих пор не разработали соответствующие инструменты для измерения доходности инвестиций в маркетинг (ROI) или влияния маркетинговых мероприятий на рыночную стоимость акций.

Претензии к маркетингу

Должен ли маркетинг измениться в ответ на протесты антиглобалистов?

Движение антиглобалистов — это пестрая смесь идей: защита труда, охрана окружающей среды, списание долгов раз-

вивающихся стран, протест против жестокостей капитализма и так далее. Некоторые из этих идей вполне здравые, а другие нанесут вред именно тем людям, которым призваны помочь. Я решительно отстаиваю свободную торговлю и глобализацию, поскольку предпочитаю их регулированию, которое делает общество пассивным и косным. Что касается маркетинга, то всегда существуют хорошие и плохие методы. Маркетинг нуждается в создании более высоких стандартов социально ответственного поведения. Маркетологи должны уделять больше внимания влиянию их действий на окружающую среду.

Способен ли маркетинг не только удовлетворять, но и создавать нужды потребителей?

Маркетинг не создает нужды — нужды предшествуют маркетингу. Маркетинг создает потребность в специфических товарах и услугах, которые могут удовлетворить эти нужды. Никто не рождается на свет с желанием обладать плеером «Walkman» фирмы Sony, но люди испытывают нужду в эмоциональных стимулах (музыка, стихи). Маркетинг создает потребность приобрести «Walkman» в качестве одного из возможных предметов, пригодных для удовлетворения более базовой нужды. Более того, люди покупают не сам «Walkman» как таковой, а ожидаемую *услугу*, которую этот товар обещает предоставить.

Конечно, покупатель может предпочесть фирме Sony другой бренд. Именно поэтому каждый производитель борется за то, чтобы сделать свой бренд более привлекательным. Это достигается при помощи улучшенного дизайна, более широкого набора технических характеристик, лучшего обслуживания или меньшей цены. Все эти опции апеллируют к различным группам покупателей. Каждый конкурент нуждается в

точном определении целевой аудитории и должен разрабатывать свой товар как имеющий наибольшую привлекательность для людей именно в этом сегменте рынка.

Не становятся ли потребители более циничными в отношении к бизнесу и маркетингу?

Потребители всегда цинично относились к бизнесу, и это отчасти оправданно. Причем это цинизм по отношению не столько к товарам, сколько к методам преувеличения достоинств товара, к тому, как компании обращаются со своими сотрудниками (например, во время реструктуризации), к манипулированию политиками, лоббирующими интересы бизнеса, и к другим подобным проявлениям. Когда потребители начинают относиться с цинизмом к какой-либо компании, другие участники рынка получают возможность позиционировать себя как законопослушных. Так можно зарабатывать незаслуженно большое доверие со стороны потребителей и получать дополнительные конкурентные преимущества.

Как Вы прокомментируете утверждение, что маркетинговые методы создают ложные представления о товарах и компаниях?

Маркетологи стремятся привлечь внимание к своим предложениям, используя в качестве инструментов рекламу, продвижение, выставки, спонсорство, специальные мероприятия, презентации, прямые рассылки и так далее. Они пытаются преувеличить позитивные аспекты своих предложений и скрыть негативные, подобно адвокату, который принимает одну сторону в споре и всячески подчеркивает положительные качества своего подзащитного. В то же время для компаний разумнее было бы избегать создания ложного представ-

ления о своих товарах. Во-первых, если потребители, опробовав товар, останутся разочарованы, они расскажут о своем разочаровании. В этом случае компания выигрывает сделку, но теряет рынок. Во-вторых, конкуренты будут угрожать судебным преследованием за то, что компания пытается получить преимущество, фальсифицируя качества своего товара. Итак, хотя существует множество способов преувеличить достоинства продукта, грамотно работающие фирмы скорее опишут настоящие преимущества, чем станут приукрашивать товар и давать невыполнимые обещания.

Профессиональные навыки

Какими профессиональными навыками должны обладать успешные менеджеры по маркетингу?

Вот перечень навыков и качеств, необходимых менеджерам по маркетингу.

- Знание традиционных методов маркетинговых исследований, разработки новых продуктов, менеджмента продуктов, ценообразования, основ ведения переговоров, коммуникаций, продажи и управления каналами распределения.
- Способность ориентироваться в глобальном рыночном пространстве и находить новые возможности.
- Владение методами финансового анализа, позволяющими оценить отдачу предлагаемых маркетинговых стратегий (анализ безубыточности, расчет доходности инвестиций (ROI), добавленной экономической стоимости (EVA) и доходности для акционеров). Они должны быть способны вычислить рентабельность каждого покупателя, рыноч-

ного сегмента, канала распределения, географического региона и любого заказа.

Хорошее понимание информационных технологий, технических устройств и средств коммуникации; уверенное пользование Интернетом и информационными базами данных; владение телефонным маркетингом. В технических областях необходимо иметь инженерное образование.

Понимание сильных и слабых сторон различных компонентов комплекса маркетинговых коммуникаций, позволяющих наладить интегрированные взаимосвязи.

Глубокое понимание математических и статистических методов, таких как кластерный анализ, совместный анализ, анализ сбыта, интерпретация и представление рыночных данных, моделирование маркетинговых инициатив и другие.

Навыки творческого мышления для поисков новых источников дохода компании.

(асколько хорошо поставлено обучение маркетингу? Спобны ли менеджеры применять на практике методы маркетинга? В какой степени успех маркетолога зависит от штуииии?

Бизнес-школы могут помочь человеку стать хорошим профессионалом, но работа выдающихся маркетологов невозможна без интуиции, везения, сообразительности и других Факторов. Программы обучения маркетингу рассчитаны на сложение идей, методов маркетинга и изучение примеров ведущих компаний. Хороший маркетинг — это точное следование правилам. Выдающийся маркетинг часто связан с шрушением установленных правил.

Профессиональная карьера

Какие убедительные доводы можно привести в пользу изучения маркетинга?

Любому студенту не помешает знание маркетинга, поскольку именно благодаря ему мир не стоит на месте. Не только компании, каждый человек занимается маркетингом — когда пытается найти работу, взять кредит, приобрести квартиру. Для занятия маркетингом необходимы навыки, позволяющие анализировать любой рынок, определять сегменты, понимать потребности, разрабатывать приемлемые и конкурентоспособные предложения, а также завоевывать лояльность.

Люди какого типа профессионально занимаются маркетингом?

Как правило, маркетинг привлекает людей, которые не боятся проблем и конкуренции, любят общаться, склонны к инновациям и творчеству.

Маркетинг продолжает интересоваться тех, кого общение с другими людьми привлекает больше, чем работа с цифрами, тех, кто предпочитает действия, а не составление отчетов о них. На мой взгляд, качество образования маркетологов повысилось. Гораздо больше специалистов, занимающихся управлением брендами или маркетинговыми исследованиями, имеют степень MBA и намного лучше понимают процесс принятия решений, причем не только в маркетинге, но и в бизнесе в целом.

Но в подготовке маркетологов-практиков существуют и определенные недостатки, не позволяющие им чувствовать себя увереннее и завоевать место в совете директоров (обра-

(ите внимание, что в советах директоров большинства компаний нет профессионалов, занимающихся маркетингом). Один из основных недостатков в том, что эти специалисты недостаточно владеют «финансовым языком» и методами анализа, несмотря на то что многие из них имеют степень МВА. Им совсем не просто отстаивать маркетинговый бюджет перед финансовым директором или отчитываться за расходы. Маркетологи не добьются более уважительного отношения к себе до тех пор, пока не научатся разговаривать на одном языке с финансистами.

Второй недостаток — им не хватает знания технологий. Будущее — за высокотехнологичным маркетингом. Успех маркетинга зависит от изощренного программного обеспечения, карманных компьютеров, кредитных карточек с микропроцессорами, баз данных, автоматизации продаж, интернет-маркетинга, маркетинга по электронной почте, моделирования рынка, аналитических прогнозов, маркетинговых информационных панелей и других высокотехнологичных инструментов.

Какие рецепты успеха Вы можете предложить начинающему маркетологу?

Специалисты должны освоить методы маркетинговых исследований, разбираться в поведении покупателей, рекламе, продвижении, управлении продажами — то есть овладеть основами традиционного маркетинга. Сегодня растет потребность в профессионалах, хорошо разбирающихся в финансах, технологии, маркетинге с использованием информационных баз данных, телефонном маркетинге, маркетинге взаимоотношений с клиентами и методах анализа рентабельности потребителя. Поэтому мой рецепт — получить прекрасное профессиональное образование и сочетать его с творческим подходом к работе, поскольку в наши дни компании отчаянно нуждаются в новых идеях, стремятся к дифференциации.

Как много людей в США профессионально занимаются маркетингом?

МИЛЛИОНЫ людей заняты в различных областях маркетинга: розничных и оптовых продажах, создании новых продуктов, ценообразовании, средствах массовой информации, рекламе и так далее. В каждой области есть «узкие» специалисты, например по розничным продажам мебели, бакалейных товаров, электроники. Многие профессионалы занимаются маркетингом товаров и услуг, идей, людей, мест и организаций, информации и собственности.

В чем причина высокой текучести кадров среди директоров по маркетингу в некоторых больших компаниях, где эти должности освобождаются практически раз в полтора года?

Тому есть несколько причин. Во-первых, судьба самого генерального директора компании напрямую зависит от того, оправдывает ли он ожидания инвесторов или нет. Соответственно, генеральный директор требует, чтобы директор по маркетингу поддерживал запланированный уровень доходов. Но при этом генеральный и финансовый директора не всегда обеспечивают директора по маркетингу финансированием, необходимым для достижения высоких показателей. Директор по маркетингу часто оказывается крайним. Ему на смену приходит новый, с новыми обещаниями и новой формой успеха.

И наоборот, директор по маркетингу разочаровывается в работе, поскольку вынужден добиваться завышенных целей, имея в своем распоряжении ограниченные средства. Более того, реальная деятельность маркетолога на рынке существенно отличается от того, как «все должно быть» в теории. Мар-

кетинг далеко не самая точная наука и в чем-то близок к искусству. Некоторые считают ключом к успеху продвижение товара, другие — прямой маркетинг, третьи — маркетинговые исследования и глубокое понимание психологии покупателя. Очень часто специалисты выбирают неверные рецепты лечения проблем компании, что тоже ведет к высокой текучке среди директоров по маркетингу.

Следует ли большим корпорациям вводить в состав совета директоров специалистов по маркетингу? Последние вполне обоснованно имеют право голоса в каждом подразделении, занимающемся производством и продажей продукции, но интересно ли их мнение руководству компании?

Директора по маркетингу, несомненно, входят в команду руководства в отдельных сферах бизнеса внутри корпорации, но их редко можно встретить в советах директоров. Там обычно главенствуют финансисты, бухгалтеры и юристы, редко интересующиеся проблемами взаимоотношений с покупателями или разбирающиеся в них. Весомая причина для введения директора по маркетингу в состав совета директоров — стремление донести «голос потребителя» до руководителей высшего уровня. Так, General Electric недавно ввела должность директора *по маркетингу на уровне корпорации* вдобавок к директорам по маркетингу в каждом подразделении. General Electric движется в верном направлении, но это — исключение из правил.

Каковы отличительные черты успешного бренд-менеджера?

Успешные бренд-менеджеры увлекаются управлением брендами и хотели бы руководить компанией. Им не очень интересно заниматься маркетинговыми исследованиями, рекла-

мой, продажами и так далее. Процесс управления брендом дает широкую картину небольшого бизнеса и позволяет развить навыки, необходимые для работы на высоких постах в руководстве. Моими лучшими студентами были те, кто сочетал аналитические способности с навыками человеческого общения. Бренд-менеджеры должны уметь договариваться со многими людьми, им необходимы навыки интерактивного общения, и они должны вызывать доверие.

Нужна ли маркетологам-практикам более глубокая подготовка в области финансов?

Несомненно. Как еще они смогут добиваться необходимого финансирования и, соответственно, отчитываться за полученные результаты?

Однако опасайтесь переусердствовать: люди с глубокой финансовой подготовкой в большей степени стремятся избежать риска и реже выступают со смелыми новаторскими инициативами.

Правда ли, что некоторые люди от природы лучше других справляются с работой в сфере маркетинга?

Люди очень различаются по своим личным качествам, таким как внешние данные, обаяние, честность, убедительность и способность к творчеству. При подборе торговых представителей компании обращают внимание на те черты, которыми, как они считают, должны обладать продавцы их товаров. Например, продажа страховки требует честности и хорошей коммуникабельности, продажа косметики — готовности приукрасить достоинства продукта. Наборы личных качеств, необходимых профессионалу, сильно разнятся в зависимости от сферы деятельности.

(то Вы посоветуете тем, кто строит карьеру в маркетинге?

Все меньше и меньше менеджеров могут рассчитывать на исследовательский карьерный рост в одной компании. Сейчас они гораздо сильнее привязаны к своей специальности, к работодателю. Для каждой специальности найдется рынок с оживленным спросом, и руководители будут искать возможности профессионального роста. Ключ к успеху для эдущих руководителей в том, чтобы изучать различные специальности и выбрать одну, с наилучшими перспективами карьерного и личного роста. Компаниям придется разработать комплекс стимулов и условий для привлечения или удержания ценных профессионалов.

Маркетинговая стратегия

Становится труднее и труднее находить и удерживать конкурентное преимущество. Копирование не требует большого времени, жизненный цикл продуктов радикально сократился, а потребители обладают более полной информацией и все менее восприимчивы к коммерческой рекламе. Могут ли компании в этих условиях все-таки добиться конкурентного преимущества?

Действительно, компаниям все труднее создавать и удерживать конкурентное преимущество. И тем не менее мы постоянно удивляемся появлению новых типов коммерческой деятельности, новых товаров и услуг. Кто бы мог подумать, что кофе можно дифференцировать? Но именно этого добился Говард Шульц, создав сеть кофеен «Starbucks». В каждом обществе существует миллион скрытых ниш, которые только и ждут, когда их заполнят талантливые предприниматели. Дело в том, что потребители и компании очень по-разному оценивают различные услуги, качество товара, долговечность, надежность, характеристики и дизайн, индивидуальную приспособленность к потребностям клиента. Задача творчески мыслящего маркетолога — распознать эти ниши и

заполнить так, чтобы никто другой не смог в полной мере скопировать качество товара, уровень обслуживания или взаимоотношения с клиентами.

Какие маркетинговые стратегии успешнее всего работают на современном рынке?

Ключом к успешному стратегическому маркетингу являются *фокусирование, позиционирование и дифференциация*. Компания должна тщательно определить свой целевой рынок, позиционировать товар на основе уникальности его преимуществ и дифференцировать свои предложения и услуги так, чтобы конкурентам было трудно их скопировать.

В недалеком прошлом основными факторами победы в конкурентных схватках были высокое качество и хорошее обслуживание. Многие компании не могли похвастаться ни тем ни другим. Однако сегодня качество и высокий уровень обслуживания стали само собой разумеющимися. Низкое качество товара и услуг, безусловно, гарантирует поражение, но высокое качество и хорошее обслуживание еще не являются залогом успеха. Компании должны находить новые способы конкуренции, включая способность быстро совершенствовать товар и быстро поставлять его на рынок, добиваться лучшего дизайна, стиля, большего количества полезных характеристик, а также выстраивать долгосрочные взаимовыгодные отношения с потребителями.

Вот шесть типов компаний, стратегией которых я искренне восхищаюсь.

1. IKEA, Southwest Airlines, Wal-Mart, Target, Home Depot, Dollar General и Aldi's используют новаторские подходы для снижения себестоимости и цены товаров и услуг.
2. Sony, Toyota, Intel, Starbucks обеспечивают очень высокое качество.

3. Body Shop, Ben & Jerry's, Avon, Kraft демонстрируют социальную ответственность.
4. Harley-Davidson, Starbucks обогащают жизненные впечатления потребителей.
5. Barnes & Noble, Charles Schwab, FedEx (Federal Express) предлагают новые модели ведения бизнеса.
6. Progressive Insurance, Tetra занимают доминирующее положение в ими же определенных товарных нишах.

Какие основные типы стратегий доступны лидерам рынка?

Лидерам рынка необходимо сделать упор на двух стратегиях. Одна заключается в расширении всего рынка. Новые потребители, скорее всего, предпочтут иметь дело с ведущей компанией. Другая стратегия — в том, чтобы отслеживать новаторские решения и быстро копировать самые эффективные из них. Компании, лидирующей на рынке, нет необходимости заниматься новаторством (это может поставить под удар сложившиеся методы работы), но она должна научиться быстро осваивать любые технологические новинки, угрожающие подорвать ее лидерство.

Какими стратегиями могут воспользоваться фирмы, конкурирующие с лидерами рынка?

Многие ведущие компании уступили лидерство, оказавшись неспособными к модернизации своего товара, снижению цены или повышению уровня услуг. Когда-то самой популярной высококачественной фотокамерой была «Leica», теперь это «Nikon». Раньше покупатели дорогостоящих автомобилей в Соединенных Штатах предпочитали «Mercedes», а теперь «BMW». Лидерство на американском рынке зубной

пасты компания Procter & Gamble уступила Colgate. Чем больше догоняющая компания превосходит по качеству характеристики конкурента, тем выше шансы смены лидера. Например, зубная паста «Total» производства Colgate по своим характеристикам оказалась лучше «Crest» P&G.

Когда компания Pepsi сосредоточила свое внимание на молодом поколении и предложила более сладкий напиток, она какое-то время догоняла Coca-Cola. Но для Pepsi по-настоящему выигрышной стратегией стало бы скорее кардинальное изменение имиджа, а не вкуса продукта.

На каком из трех направлений, упомянутых Майклом Трейси и Фредом Вирсема в книге «The Discipline of Market Leaders» («Наука лидирования на рынке»), стоит сосредоточиться компании в условиях конкуренции — на операционном совершенстве, характеристиках продукта или создании доверительных отношений с покупателями?

Многие компании близки к тому, чтобы превзойти своего главного конкурента в чем-то одном. Если рынок высоко оценивает сильные стороны компании, то их стоит и дальше укреплять. Но в то же время не следует игнорировать два других направления. По ним необходимо достичь адекватного уровня. К сожалению, лидировать по всем трем направлениям — трудновыполнимая задача.

Насколько быстро устаревают маркетинговая стратегия и существуют ли компании, которым удается все время сохранять лидерство в бизнесе?

Неизменных лидеров не бывает. Бизнес — это гонка без финишной прямой. Рыночные стратегии устаревают очень быстро, поскольку рынки и технологии меняются быстрее,

чем когда бы то ни было. Любая успешная рыночная стратегия будет скопирована. Можно говорить о «конвергенции стратегии», которая ведет к ее упадку. Компания — общепризнанный лидер может внезапно разориться из-за разрушительных технологий, новых альянсов конкурентов, смены нужд и предпочтений покупателей или новых регулирующих актов правительства. Игроки рынка должны постоянно заниматься анализом и сравнением конкурентных преимуществ, чтобы убедиться в своей адекватности хотя бы на самом базовом уровне. Разработку стратегии следует начинать не только с анализа текущего положения компании, но и с прогноза развития событий и оценки последствий такого развития для компании.

Насколько важную роль играет логистика в конкурентной стратегии?

Расходы на логистику могут достигать до 20% от совокупных издержек компании. Это намного превышает затраты на рекламу и многие другие направления маркетинга. Компании, способные уменьшить расходы на логистику, используя, например, штрих-коды, автоматизированное сортировочное оборудование и прочие технологии, могут получить огромное преимущество.

На многих рынках существует тенденция к конвергенции традиционно различных отраслей. Взять, например, банковское дело и страхование — огромные прибыли, получаемые от инвестиций в страховую отрасль, способствовали приобретению страховых компаний банками. Но почему потенциал, заложенный в конвергенции, оказалось так трудно реализовать?

Проблема в том, что банковские и страховые продукты обладают различными характеристиками. Счета до востребования и кредитные карты относятся к разряду быстрых (fast-moving) услуг широкого спроса, подобно ходовым потребительским (FMCG) товарам. В свою очередь, продукты страхования больше напоминают товары длительного пользования: покупки не слишком часты, издержки могут быть весьма высокими, а обязательства — долгосрочными. И все же банки и страховщики пытаются реализовать эти два продукта под одной торговой маркой — все равно как если бы Procter & Gamble пробовала продать одновременно стиральный порошок и стиральную машину.

Многие банки пытались превратиться в финансовые супермаркеты — им кажется, что если уж они заработали хорошую репутацию, то могут заработать и на перекрестных продажах разнообразных финансовых продуктов. Но человек, сидящий у окошечка кассы, вряд ли сможет успешно торговать страховками. Кассир вполне способен распознать людей, потенциально заинтересованных в приобретении страховки, и передать эту информацию в подразделение, занимающееся страхованием, но он не в состоянии сделать предложение с учетом расценок компаний-конкурентов. Я уверен, что страховые продукты все чаще будут приобретаться через Интернет на основании сравнения их стоимости у разных компаний. Это не предвещает ничего хорошего банкам, использующим для продажи страховых полисов торговых агентов.

Насколько обоснованно решение супермаркетов заняться банковскими услугами?

Я аплодирую супермаркетам, которые занялись предоставлением банковских услуг и обслуживанием кредитных карточек. В магазинах таких сетей люди делают значительную долю покупок, и поэтому предложение банковских услуг яв-

ляется чрезвычайно удобным для потребителей. Несомненно, крупные розничные продавцы должны быть оборудованы банкоматами, но кроме того, они должны быть готовы предоставить кредит. Оказание розничными сетями банковских услуг гораздо более обоснованно, чем розничная деятельность самих банков. Я предполагаю, что компания Wal-Mart станет крупным банком и весьма успешным.

Сегментация

Что происходит с массовым маркетингом — он все еще жив, умирает или уже мертв?

Первоначальная идея массового производства, массовой дистрибуции и массовой рекламы* была использована компаниями, производящими товары широкого потребления, например мыло, супы, холодильники, автомобили и так далее. Так, Procter & Gamble изготавливала мыло «Ivory» и пыталась убедить всех покупать именно это мыло, Coca-Cola производила «колу» и убеждала всех и каждого пить именно ее. Но сколько людей, столько и вкусов, и в этом заключается возможность завоевать узкий рыночный сегмент для компаний, только пытающихся выйти на рынок, и фирм, работающих с потребительскими нишами. Реагируя на такие попытки, большие компании начали дифференцировать свои товарные предложения для крупных сегментов рынка. Procter & Gamble

* Массовая реклама (mass advertising) — реклама товаров широкого потребления, распространяемая в общедоступных средствах информации и рассчитанная на широкую аудиторию, в отличие от рекламы, нацеленной на индивидуального потребителя или на группу потребителей и распространяемой в специализированных изданиях.

выпускает несколько различных торговых марок стирального порошка, обладающих разными свойствами. Coca-Cola в настоящее время производит несколько сортов своего знаменитого напитка.

Таким образом, компания может выбрать один из трех вариантов возможной стратегии: убеждать всех и каждого воспользоваться каким-то одним продуктом (недифференцированный маркетинг), нацелиться на различные сегменты рынка, имея в своем распоряжении различные продукты (дифференцированный маркетинг), или же сконцентрировать все усилия на одном, специализированном сегменте рынка (концентрированный маркетинг).

Массовый маркетинг по-прежнему жив и здоров. Посмотрим на «Coca-Cola», зубную пасту «Crest», «McDonald's» и другие массовые бренды. Но слишком многие компании выпускают на рынок продукты, не отличимые от известных марок. Цены на перенасыщенном рынке неизбежно падают. Чтобы избежать жесткой конкуренции, каждая компания пытается сфокусировать свои усилия на все более узких сегментах рынка. Необходимость большей разборчивости диктуется еще и быстрым увеличением количества каналов коммуникаций, что не позволяет продавцам, как раньше, охватывать аудиторию во время какой-то одной программы, выходящей в лучшее эфирное время. Более того, компании, практикующие прямой маркетинг, добиваются прекрасных результатов, используя вместо массовой рассылки списки самых перспективных (с точки зрения товарных предложений) клиентов. Для некоторых товаров и в ряде ситуаций массовая рассылка остается весьма эффективной, особенно в странах с меньшим количеством каналов коммуникаций и конкурентов. Однако в растущем числе случаев сегментирование рынка или даже индивидуализированный маркетинг приводит к гораздо более убедительным результатам.

Каков наилучший способ сегментирования рынка?

Цель маркетолога в том, чтобы разделить участников рынка на группы в соответствии с определенными общими характеристиками. Методы сегментирования прошли несколько этапов развития. Первоначально из-за широкой доступности демографических данных исследователи обратились к *демографическому сегментированию* (demographic segmentation). Они предположили, что группы людей разных возрастов, профессий, уровней доходов и образования будут соответствовать различным моделям потребительского поведения. Позже исследователи перешли к *геодемографическому сегментированию* (geodemographic segmentation), добавив такие переменные величины, как место жительства и тип жилища.

Обнаружив, что люди в этих демографических сегментах не обязательно проявляют одну и ту же модель потребления, исследователи пришли к использованию метода *поведенческого сегментирования* (behavioral segmentation), классифицируя людей по их мотивациям, готовности покупать и отношению к товару. Одной из форм этого принципа сегментирования было *сегментирование на основе искомых выгод* (benefit segmentation), по которому потребителей разделяли на группы в зависимости от тех выгод, которые они надеялись получить от приобретаемого товара. Еще один метод — *психографическое сегментирование* (psychographic segmentation), при котором покупателей подразделяют на группы на основании характеристик их образа жизни.

Совсем недавно исследователи обратились к *сегментированию по принципу лояльности* (loyalty segmentation), выделяя потребителей, которых можно удержать на более длительный срок и с большей выгодой.

Подводя итог, можно определить сегментный анализ рынка как метод исследования, направленный на более глубокое понимание покупателей (клиентов) и их типов. Этот метод

с лихвой вознаградит маркетологов, которые первыми найдут новые переменные для классификации потребителей.

Саким образом компании могут искать новые рыночные ниши?

Ниши существуют на любом рынке. Необходимо изучать, чего хотят различные покупатели, какие именно характеристики товара, цены, каналов коммуникаций, доставки и прочего их интересуют. В процессе изучения выяснится, что покупатели четко разделяются на группы, и каждая из них предпочитает определенное сочетание компонентов товар/услуга/взаимоотношения. Любая группа может стать нишей, на обслуживании которой решит специализироваться какая-либо компания.

Например, архитектурная фирма может браться за разработку любых проектов или сосредоточиться на определенном типе проектов, таких как дома престарелых, больницы, тюрьмы или общежития для студентов колледжа. Выбрав, например, дома престарелых, фирма может пойти дальше и принять эшение о специализации в области проектирования дорогостоящих домов престарелых. Далее архитектурная фирма может предпочесть работать только на рынке штата Флорида. Таким образом, она выбирает нишу по разработке архитектурных проектов дорогостоящих домов престарелых во Флориде. "Ю-видимому, исследование, проведенное фирмой, показало, что именно эта ниша достаточно велика и прибыльна.

Как можно использовать Интернет для работы с отдельными сегментами рынка?

Интернет способствует рыночной сегментации. Очень интересны сайты, посвященные конкретным сегментам рынка,

например сайты женщин, недавно родивших ребенка, граждан преклонного возраста, испаноговорящих американцев. Можно предсказать скорое появление множества веб-сайтов, которые будут обслуживать специфические, объединенные общностью интересов группы, снабжая их информацией, товарами и возможностями для интерактивного общения.

Современные веб-продавцы создают хранилища данных, содержащие сведения о покупателях — реальных и будущих. Они «добывают» данные из своих хранилищ и находят новые сегменты и ниши, а затем рассылают по электронной почте предложения самым перспективным потенциальным клиентам. Вот вам классический пример сегментации.

Уцелевшие рынки

Чему компании должны уделять больше внимания: привлечению новых покупателей или удержанию уже существующих?

В прошлом компании фокусировались на поиске новых покупателей. Торговых агентов вознаграждали в основном за привлечение новых клиентов, а не за работу с существующими. В наши дни компании уделяют особое внимание искусству удержания уже «завоеванных» покупателей. Им известно, что привлечение нового покупателя может стоить в пять раз дороже, чем сохранение существующего. Мы переходим от производства товаров к «производству лояльных покупателей», от ориентации на сделку к ориентации на развитие взаимоотношений. В прошлом этим полагалось заниматься отделу по обслуживанию клиентов, но маркетинг взаимоотношений подразумевает гораздо больше, чем может обеспечить даже хорошо работающий отдел. Удержание клиентов

требует навыков измерения прибыльности и долгосрочной потребительской ценности, ап-селлинга и кросс-селлинга.

Какова, на Ваш взгляд, должна быть доля направленных рассылок?

Маркетологи должны все в большей степени переходить от широкого распространения рекламных объявлений по радио и телевидению (broadcasting) к узкой рассылке (narrow-casting) рекламных сообщений. Людям в большинстве своем не интересна рекламная информация, которую они получают из теле- или радиопередач. Они переключают каналы, когда начинается реклама, и пропускают рекламные объявления в газетах, за исключением материалов, попадающих в сферу их интересов. Первое правило маркетинговых коммуникаций — определить целевых потребителей и их медиа-предпочтения. Сообщения должны публиковаться в узконаправленных средствах массовой информации. Другими словами, удочку надо рекламировать в журнале для рыболовов, а новый мотоцикл — в журнале для поклонников этого вида транспорта.

Должна ли компания настойчиво «преследовать» потенциального клиента вплоть до момента его завоевания или же необходимо установить предельный срок?

Торговые агенты сталкиваются с этой проблемой постоянно. Можно пять раз позвонить агенту по закупкам, пригласить его на обед и ужин, оказать другие любезности, а заказа на товар по-прежнему нет и нет! Стоит ли продавцу настаивать или лучше сдаться? Большинство компаний устанавливает предельный срок работы с потенциальным клиентом, чтобы их торговые агенты не «инвестировали» время

сверх необходимого и не расходовали средства на перспективных, но неподдающихся покупателей.

Я тоже рекомендую определять в таких случаях предельный срок. На память приходит человек, занимавшийся поиском денежных средств для пополнения фондов университета, который целую вечность поил и кормил некую богатую вдову. И все это время она намекала, что завещает деньги университету. Одновременно ее «обрабатывали» несколько других университетов. Понятно, что вдова получала удовольствие от уделяемого ей повышенного внимания. Я бы посоветовал этому человеку попросить даму официально взять на себя обязательства или — в случае отказа — перестать ее обхаживать.

Какого клиента предпочесть: «легкого», но мало тратящего или «трудного», но который в случае успеха потратит очень много?

Тут требуется оценка ожидаемой полезности клиента. Предположим, «легкий» клиент может потратить 100 долларов с 80-процентной вероятностью. Ожидаемая полезность клиента — 80 долларов. А, скажем, «трудный» клиент может потратить 1000 долларов с 30-процентной вероятностью. В этом случае его ожидаемая полезность — 300 долларов. Исходя из этого критерия, продавцу необходимо сосредоточиться на «трудном» клиенте. А теперь проанализируем этот результат глубже. Предположим, торговый агент может разработать пяти «легких» клиентов за то же время, что понадобится на разработку одного «трудного». В этом случае полезность этих пяти клиентов составит 400 долларов (5×80) в расчете на то же самое время, что уйдет на завоевание «трудного» клиента с предполагаемой полезностью 300 долларов.

Я заметил, что университеты, чьи ресурсы на работу по привлечению потенциальных благотворителей ограничены,

предпочитают разрабатывать нескольких богатых клиентов, вместо того чтобы прилагать усилия по массовому привлечению мелких. Логика в том, что убедить одного состоятельного человека пожертвовать один миллион гораздо выгоднее, чем уговорить 10 тысяч человек вложить по одной тысяче. Впрочем, на практике большинство университетов используют обе возможности.

Позиционирование

Правда ли, что позиционирование — это ключ к успешному маркетингу?

Позиционирование — лишь один из этапов маркетинга, начинающегося с исследования рынка для определения сегментов потребителей, недовольных доступными им предложениями. Компания затем выбирает целевые сегменты, то есть покупателей, которым она может сделать лучшие предложения. Следующий шаг — позиционирование, в соответствии с которым компания доносит до выбранного рыночного сегмента свое предложение. Обратите внимание на то, что компания не может позиционировать товар, не прибегнув до этого к сегментированию и определению целевой аудитории потребителей.

Например, компания Volvo обнаружила, что значительный по размеру сегмент покупателей автомобилей придает огромное значение безопасности машины, но ни один производитель не предлагает на рынке автомобиль высочайшего уровня безопасности. В результате Volvo позиционировала свой автомобиль как «самый безопасный».

Но позиционировать товар с помощью одних только заявлений недостаточно. Компании Volvo пришлось действи-

Часть 2

тельно сделать самый безопасный автомобиль, иначе конкуренты и покупатели обнаружили бы беспочвенность ее претензии. Но Volvo не остановилась на этом, она разработала внешний и внутренний дизайн, который наглядно демонстрировал наивысшую безопасность, а также использовала тему безопасности во всех рекламных материалах.

Эл Райе предостерегает крупные компании, продающие товары разного типа, от слияний, поскольку это чревато потерей рыночного фокуса. Что Вы думаете по этому поводу?

Я меньше, чем Эл Райе, беспокоюсь за судьбу компании, продающей продукты разного типа. Procter & Gamble торгует самыми разнообразными товарами и пока справляется. В таких случаях меня больше заботит обоснованность слияний. Удается ли снизить издержки? Помогут ли они повысить эффективность? Возникнет ли синергия в результате объединения? Я менее благосклонен к слиянию разнородных предприятий, делающих компанию крупнее, но не лучше.

Дифференциация

С помощью чего компания может добиться преимущества в маркетинге?

В наши дни менеджеры посещают одни и те же семинары, где им объясняют ценность бенчмаркинга, аутсорсинга и способы превзойти предложения конкурентов. Но игровое поле никогда не остается статичным, поскольку каждый конкурент вступает на рынок, обладая различным набором ре-

сурсов, уровнем компетенции и возможностей. Бдительные компании обнаружат и моментально используют конкурентные преимущества. Доли рынка быстро изменяются в зависимости от изобретательности различных игроков.

Возьмите автомобильную промышленность. Генри Форд сделал своим конкурентным преимуществом низкую себестоимость, а компания General Motors — разнообразие и стиль. Еще позже европейцы и японцы приобрели конкурентные преимущества за счет высокого уровня качества. Сегодня Япония работает над созданием автомобилей, владельцы которых будут получать «чувственное удовольствие», просто открыв или закрыв дверь либо включив радио. Американские компании и некоторые автодилеры заново открывают для себя преимущества качественного обслуживания клиентов. Ни одна конкурентная позиция не является неуязвимой и не может удовлетворять всех покупателей.

Компании должны постоянно учиться новым способам конкуренции, в том числе разрабатывать и доставлять товары, выигрывать за счет лучшего дизайна и оформления продукта, сопровождать предложение дополнительными преимуществами и строить долговременные и взаимовыгодные отношения с потребителями. Компаниям необходимо обратить внимание на новые характеристики, высококлассный дизайн, эстетику, кастомизацию, лучшее обслуживание и большее разнообразие, а также установление более тесного контакта с покупателем.

Какой должна быть стратегия компании, занимающейся продажей сырьевых товаров?

Я уверен, что многими сырьевыми товарами, такими как сталь, полимерные материалы, химикаты, будут все чаще торговать на *электронных рынках*. Уже сейчас существуют интернет-сайты plastics.com, steel.com, chemdex.com, которые охва-

тывают целые отрасли, и объем совершаемых на них сделок растет. Из этого следует, что ключом к успеху сырьевых компаний будет цена товаров, и победителями станут самые эффективные из них — кто сможет установить более низкую цену, позволяющую, тем не менее, получать достаточную прибыль.

Однако покупка сырьевых товаров — не простое дело. Покупатель требует гарантий неизменного качества, надежных поставок, скидок в зависимости от объема приобретаемого товара и других опций, позволяющих сырьевым компаниям конкурировать, предлагая продукт по «самой низкой общей стоимости владения и эксплуатации».

Цены на сырьевые товары, такие как кофе, очень различаются. Кофе, приобретенный в магазине и приготовленный дома, обойдется в 25 центов за чашку. Чашка кофе в обычном кафе стоит около 1 доллара. А порция кофе в «Starbucks» может стоить от 2 до 4 долларов. Эти примеры показывают, насколько опасным может быть утверждение, что сырьевые товары нельзя дифференцировать.

Можно ли дифференцировать такие товары, как электричество? Какие сегменты и ниши существуют на рынке энергетики?

В Южной Африке, например, руководитель энергетической компании «создал» бренды различных услуг по снабжению электроэнергией. Цена на товар различалась в зависимости от того, произведена ли электроэнергия с использованием угля, атомной энергии, гидроэлектростанций или ветроэнергетических установок. Компания разработала ценовые программы для различных случаев использования. Так, потребители, пользующиеся электроэнергией в ночное время, платят значительно меньше.

Инновации

Какую роль в маркетинге играют инновации?

Питер Друкер говорил: «У бизнеса всего две (и только две) основные функции — маркетинг и инновации. Именно маркетинг и инновации производят результаты, все остальное — издержки». Из этого утверждения следует, что формула успеха (примененная на практике компаниями Sony, 3M и Pfizer) — «смелые инновации + великолепный маркетинг». Инновации — это не только создание новых, более качественных товаров, но и развитие лучших моделей ведения бизнеса и новых идей. Компании IKEA, Southwest Airlines, Virgin, Home Depot, Barnes & Noble изобрели новые способы управления давно существующими отраслями бизнеса и стали лидерами по прибыли. Маркетологи играют решающую роль в выдвижении новаторских идей, оценке их потенциала, совершенствовании их характеристик и разработке планов по внедрению.

Почему инновации настолько важны?

Не все и не всегда признают инновации важными или необходимыми. Есть люди, которые хотели бы избежать инноваций, поскольку не любят изменений. Вместе с тем многим американцам нравятся перемены — они ассоциируют новаторство с прогрессом. Американцы уверены, что с течением времени они смогут создать рай на земле, в котором изобретут лекарства от всех болезней, любые впечатления станут доступны благодаря виртуальной реальности, очень вкусная еда будет полезна для здоровья, а политические разногласия могут быть урегулированы без применения насилия.

Способность к творчеству — большая редкость. Что могут сделать маркетологи для повышения креативности?

Компании могут повысить креативность тремя способами. Первый состоит в том, чтобы нанять на работу специалистов с творческим мышлением, пытливых, склонных подвергать все сомнению. Второй способ — применение при решении проблем компании инструментов творчества, например мозгового штурма, синектики, модификационного метода, комбинаторного моделирования и морфологического анализа. Третий способ заключается в том, чтобы время от времени использовать услуги креативного агентства, которое поможет компании генерировать новые великолепные идеи.

Какие инновации Вы считаете вехами в истории маркетинга?

Вот только некоторые новаторские идеи, изменившие наш образ жизни:

- в сфере розничной торговли — универсальные магазины, супермаркеты, гипермаркеты, специализированные магазины для продажи товаров одной категории*, магазины круглосуточной торговли, глобальные розничные сети, торговые пассажи и сети закусочных быстрого обслуживания;
- в рыночной логистике — новаторские инициативы компании Federal Express, поставка товаров контейнерами,

* Так называемые *убийцы категорий* (category killers) — магазины, предлагающие самый широкий ассортимент товаров определенной категории по самым низким ценам. В США таким примером может служить сеть магазинов по продаже детских игрушек Toys «R» Us — на долю компании, владеющей сетью, приходится около 40% всех национальных продаж в данной категории товаров.

прямые поставки товаров от производителя и технологии перекрестной погрузки товаров;

в области управления качеством — технологии бездефектности товаров (zero defects), обеспечение качества уровня «шесть сигм» (six-sigma quality)* и команды общего управления качеством (total quality management);

в сфере продаж — новые каналы продаж: прямая рассылка, телефонный маркетинг, маркетинг по факсу, онлайн-новый маркетинг;

изобретения на основе новых открытий в области физики, такие как телефон, радио, телевидение, компьютеры, мобильные телефоны, Интернет;

в области финансов — кредитные карточки, покупка в кредит, гарантия возврата уплаченных за товар денег в случае возвращения его покупателем.

Есть ли способы повышения инновационной активности на /ровне компании?

В большинстве компаний хорошие идеи витают в воздухе, но нет структуры, которая позволила бы их «отловить», рекомендую компаниям организовать *систему управления Идеями* на основе многопрофильного комитета под руководством кого-то из топ-менеджеров. Этот комитет должен иметь финансовый резерв для разработки многообещающих идей. Все сотрудники и партнеры компании, такие как дистрибьюторы, дилеры и поставщики, должны знать электронный адрес руководителя комитета, куда они могли бы направить предложения по улучшению работы на рынке или сокраще-

Стандарт качества «шесть сигм» введен в обиход специалистами компании General Electric. Предполагается, что при таком уровне качества при производстве товара возникает только три-четыре дефекта на миллион операций.

нию издержек. Любая полезная идея должна вознаграждаться. Некоторые компании, например Toyota и Whirlpool, всех своих сотрудников рассматривают как потенциальных новаторов. Руководители Toyota утверждают, что компания получает от каждого сотрудника в год в среднем 35 предложений по усовершенствованию работы. Причиной тому — японские этические принципы *kaizen* (постоянного совершенствования). Компании могут обучить свой персонал работе в режиме мозгового штурма, другим креативным методам, а также организовать систему поощрения (как материального, так и нематериального).

Существуют ли общие правила, позволяющие свести к минимуму риск отторжения рынком нового продукта?

Маркетологи могут использовать проверенную и достаточно надежную технологию тестирования. Однако чем более радикальна идея, тем труднее точно предсказать спрос на новый продукт. Потребители далеко не сразу восприняли идею кассетных видеомagnetофонов. Даже те, кто сумел разобраться, затруднялись с ответом, купили бы они этот товар или нет. Как он повлияет на их жизнь? Насколько цена такого видеомagnetофона соответствует его преимуществам?

Радикально новый продукт требует тестирования *и изучения* с момента своего появления на свет и уж точно с момента вывода на рынок. Первоначальные результаты продаж — как успешные, так и нет — дают возможность оценить и откорректировать предложение, систему коммуникаций или ценообразования.

Что является лучшей рыночной инвестицией для компании — внедрение новых идей или совершенствование существующего продукта?

Японские фирмы, например, предпочитают инновациям постоянное улучшение существующего продукта (за исключением Sony и еще нескольких компаний). Это было оправданно на этапе выхода японских компаний на мировой рынок — они заметили низкое качество американских товаров (например, автомобилей и бытовой техники) и поняли, что могут стать лидерами на рынке за счет простого улучшения качества. Сегодня качество многих категорий товаров достигло уровня, близкого к совершенству. Как можно улучшить стиральный порошок? Вот в таком случае компании вынуждены делать ставку на изобретение чего-то нового. А это, в свою очередь, требует более глубокого и незашоренного мышления. Но создание новых продуктов связано с затратами и риском, что мешает большинству компаний добиваться успеха на этом пути.

Инструменты маркетинга (комплекс 4P)

Кому принадлежит идея 4P?

Впервые эту схему предложил профессор Джером Маккарти в первом издании книги «Marketing» («Маркетинг»), вышедшем около 1960 года. Маккарти защитил диссертацию в Северо-Западном университете (Northwestern University) под руководством профессора Ричарда Клюитта, который использовал методику «продукт, цена, дистрибуция и продвижение» («product, price, distribution, and promotion»). Маккарти заменил «дистрибуцию» («distribution») на «каналы распространения» («place») — с тех пор мы говорим о 4P. Принято считать, что своей популярностью концепция 4P обязана моим книгам, но я вижу свой вклад в утверждении, что 4P — это тактическая схема и ей должны предшествовать стратегические решения: сегментирование, выделение целевого рынка и позиционирование (STP-маркетинг).

Насколько полезна схема 4P при принятии маркетинговых решений?

Несомненно, концепция 4P по-прежнему с пользой применяется в ходе маркетингового планирования. Однако эта

схема в большей степени отражает процесс мышления продавца, а не потребителя. Интересы покупателя можно в концентрированном виде представить концепцией 4С, где товар сопоставим с ценностью для потребителя (customer value), цена — с расходами потребителя (customer costs), место — с доступностью товара для потребителя (customer convenience), продвижение — с информированностью потребителя (customer communication).

Концепция 4С напоминает нам, что покупателям необходимы ценность, низкая общая стоимость, удобство и коммуникации, а не продвижение.

Профессор Ягдиш Шет предложил альтернативную схему, которую назвал 4А. Покупке товара предшествуют осведомленность (awareness), приемлемость (acceptability), доступность (affordability) и легкость приобретения (accessibility).

Другие исследователи предлагают добавить новые компоненты Р к уже имеющимся четырем — упаковку (packaging), продажа через торговых представителей (personal selling), да еще энтузиазм (passion) и так далее. Но, строго говоря, упаковку можно считать элементом «продукта» или «продвижения», а продажу через торговых представителей и энтузиазм — составляющими «продвижения».

Кроме того, для сферы услуг были предложены три дополнительных Р. Во-первых, «персонал» (personnel), работа которым необходима, чтобы произвести благоприятное впечатление на клиента. Во-вторых, процесс (process). Услуги могут оказываться самыми разными способами (например, в различных кафе или ресторанах еду можно заказывать по-разному: у официанта, у буфетной стойки, по телефону на дом). В-третьих, «вещественное доказательство» (physical evidence), [маркетологи стремятся сделать свои предложения осязаемыми с помощью разного рода сертификатов, билетов, логотипов и прочего.

Я отстаивал введение в тот же ряд политики (politics) и общественного мнения (public opinion), которые я назвал инструментами глобального маркетинга. Это связано с тем, что успех маркетинга в большой степени зависит от «восприимчивости» официальных институтов и общественности. Например, если правительственные круги практикуют дискриминацию в отношении товаров многонациональных корпораций, деятельность последних будет менее результативна. В свою очередь, многонациональные корпорации должны очень убедительно демонстрировать преимущества их товаров и потенциальный вклад в экономику страны, используя лоббирование и общественное мнение.

Что Вы думаете по поводу утверждений о необходимости разработки нового маркетингового комплекса?

Первоначально маркетинговый комплекс* состоял не из четырех, а из 14 компонентов — такой список использовал много лет назад Нил Борден. Возможность пополнить этот список существует всегда. Так что вопрос не в том, какие инструменты составляют комплекс маркетинга, а, скорее, в том, какие именно инструменты наиболее важны. Например, на мой взгляд, принято недооценивать эффективность рекламы и значение связей с общественностью. Об этом же пишут и Эл и Лора Райе в своей новой книге «The Fall of Advertising and the Rise of PR»**. Роль прямого маркетинга в маркетинговом комплексе также растет.

* Маркетинговый комплекс (marketing mix) — набор основных компонентов маркетингового воздействия, поддающихся контролю со стороны компании и используемых ею при продаже товара в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию рынка.

** См. рус. изд.: Э. Райе, Л. Райе. Расцвет пиара и упадок рекламы. М.: АСТ, 2006. — *Примеч. ред.*

Какие новые инструменты в настоящее время доступны маркетологам?

Маркетологи в своей деятельности зачастую зависят от информации. Управлять информацией можно с помощью нового программного обеспечения. Многие торговые агенты в наши дни используют программы автоматизации продаж, позволяющие им наиболее полно отвечать на вопросы своих клиентов.

Новое программное обеспечение поможет рационализировать и другие маркетинговые решения. Например, авиакомпании с помощью специальных компьютерных программ прогнозирования и оптимизации ежедневно корректируют цену билетов в зависимости от загруженности того или иного рейса.

Некоторые компании пытаются компьютеризировать основные маркетинговые процессы, чтобы они были под руками у каждого менеджера по продукту или бренд-менеджера. В этом случае достаточно включить компьютер и выполнять шаг за шагом все стадии процесса, будь то проверка концепции, маркетинговое исследование нового товара или выбор нового рекламного агентства. Компьютер в данном случае выполняет функции «консультанта по маркетингу».

Программное обеспечение для управления различными маркетинговыми процессами разрабатывают несколько компаний. Самые заметные среди них Emmpervative, E.pirphany и Unica.

Кто больше всего выиграет от развития Интернета — компании или потребители?

Больше всех выиграют потребители. Цены станут прозрачнее. Потребители смогут заказывать персональную вер-

сию продукта, как, например, при покупке компьютера компании Dell через Интернет. Крупноформатные рекламные объявления уйдут в прошлое. Что касается бизнеса, то компании, освоившие новые технологии, получают большие преимущества (например, Yahoo!, Amazon и прочие), а другим электронная коммерция грозит забвением.

Каковы дальнейшие перспективы использования маркетинговых моделей?

Крупные компании завоевывают конкурентные преимущества за счет использования определенных маркетинговых моделей и статистических инструментов. Например, совместный анализ* позволяет им выявить оптимальный набор характеристик рыночного предложения. Разработаны модели, помогающие определить необходимую численность штата торговых агентов и оптимальный размер территории, которую они будут обслуживать. Компании применяют сложную методику извлечения информации из клиентских баз данных для выявления скрытых закономерностей. Множество подобных примеров обсуждается в моей (написанной в соавторстве) книге «Marketing Models»** («Маркетинговые модели»).

* Совместный анализ (conjoint analysis) — статистическое измерение отношения потребителей к товару, устанавливающее относительное влияние на решение о покупке одной комбинации свойств товара в сопоставлении с другой комбинацией.

* Gary L. Lilien, Philip Kotler, K. Sridhar Moorthy. Marketing Models. 1995. — Примеч. ред.

Товар

Бренды и брендинг

чем причины повышенного внимания к проблеме брендинга в последнее десятилетие?

Бренды используются в качестве средства защиты от ценовой конкуренции. Сильные бренды внушают больше доверия, обещают больше комфорта и создают впечатление лучшего, чем у менее известных марок, качества. Люди согласны платить больше за товары известных брендов. Но необходимо понимать, что одни только затраты на рекламу не делают бренд сильным. Сила бренда определяется характеристиками и качеством товара, а не продвижением на рынке, мы утверждаем, что бренды рождаются с помощью рекламы, но выживают благодаря характеристикам продукта.

Компании начинают понимать, что бренды — их единственная надежда на привлечение внимания и завоевание уважения в условиях растущей конкуренции на рынке. Любой бренд — это обещание ценности для потребителя.

Бренд становится организующей концепцией всей связанной с ним деятельности компании. Так, если компания Motorola утверждает, что достигла уровня качества «шесть сигм» (то есть три дефекта на миллион), вся ее деятельность должна быть направлена на реализацию этого обещания. С тех пор как маркетингологи считают бренд синонимом высочайшей репутации в какой-либо области покупательских предпочтений, стала очевидна необходимость расширения концепции 4Р. Бренд превратился в стратегический рычаг и организующую деятельность компании на рынке. Успешный бренд смещает кривую спроса влево, позволяя компании увеличить объем продаж или повысить цену товара.

Достаточно ли сильного имиджа бренда для продажи товара?

Обычно недостаточно. Приверженцы иной точки зрения уверены, что успешный имидж бренда может стать причиной потребительского предпочтения даже при отсутствии прочих отличий. Чем еще можно объяснить успех сигарет «Marlboro», как не всем известным образом ковбоя? Другие уверены, что одного имиджа недостаточно, поскольку его значение нивелируется и не обеспечивает высокой наценки за бренд.

Ключ в том, чтобы создать заметное потребительское предложение, а не просто удачный имидж. Предложение можно сделать заметным за счет характеристик товара, оформления, ассортимента или качества услуг, гарантийного обслуживания и многих других факторов. Я сторонник создания более высокой ценности для потребителя, а не просто эксплуатации имиджа.

Бренды каких типов добьются успехов в будущем?

Я бы разграничил массовые и нишевые бренды. Первые призваны поставлять потребительскую ценность, соответствующую представлениям большинства. Если потребители становятся более чувствительными к цене, то наибольшего успеха добьются бренды, отличающиеся хорошим соотношением ценности и стоимости. Примерами могут служить собственные бренды оптовых или розничных продавцов (частные бренды)*, бренды авиакомпаний эконом-класса, недорогой мебели (IKEA) и так далее. Если потребители начнут отдавать предпочтение компаниям, демонстрирующим большую со-

Частный бренд (private label brand) — собственная марка торговой сети, разработанная специально для розничных магазинов и использующая название магазина в качестве бренда.

циальную и экологическую ответственность, то наивысшим спросом будут пользоваться бренды, отражающие социальные ценности.

Нишевые бренды добиваются успеха за счет удовлетворения потребностей узких групп, игнорируемых массовыми производителями. На мой взгляд, будущее принадлежит именно нишевым брендам, особенно в связи с ростом фрагментации рынка и разборчивости потребителей.

Что Вы подразумеваете под «переходом от брендов к управлению брендами как бизнес-активами»? Почему Вы придаете этому процессу столь большое значение?

Бренды — это маркетинговые активы с реальной рыночной стоимостью. Оценкой рыночной стоимости ведущих глобальных брендов занимаются специализированные компании, например Interbrand. Покупателю бренда «Coca-Cola» пришлось бы заплатить более 70 млрд долларов — во много раз больше, чем остаточная стоимость основного капитала компании. Это значит, что именно рыночная стоимость нематериальных активов составляет львиную долю стоимости компании Coca-Cola.

Каждый успешный бренд становится основой для дальнейшего расширения. Посмотрите на «Disney» — сегодня этот бренд охватывает фильмы, видеокассеты, игрушки, тематические парки, отели, прогулочные суда и магазины.

Неудивительно, что компаниям с сильными брендами приходится управлять ими очень осторожно, особенно если они стремятся расширить их в новые области. Нельзя отдавать управление брендами на откуп бренд-менеджерам. Во-первых, среди специалистов этой профессии высока текучесть

* Brand asset management (*англ.*) — управление брендом в качестве основного актива компании, обладающего рыночной стоимостью.

кадров, а во-вторых, в погоне за краткосрочным результатом бренд-менеджер может нанести ущерб бренду, сократив расходы на его содержание.

Как создается бренд?

Ответу на этот вопрос посвящено множество книг. Каждый автор на основе своих знаний и профессионального опыта предлагает методику и систему принципов создания брендов. Мне нравятся книги Дэвида Аакера, Жана Ноеля Кепфера и Скотта М.Дэвиса, хотя могут быть весьма полезны и некоторые работы других авторов.

Возможно ли создание глобальных брендов компаниями из небольших стран?

В такой маленькой стране, как Швейцария, с населением 9 млн человек создано множество очень известных брендов, например «Nestle», «Swatch», «Rolex», «ABB», «Hoffman», «La-Roche», «Bauer». То же самое можно сказать и о Швеции (население — 5 млн) — «Volvo», «Saab», «Electrolux», «Ericsson», «Sandvik». Большие страны, такие как Россия, Индия, Китай и Бразилия, по иронии судьбы, почти не имеют глобальных брендов. Следовательно, размер страны не имеет решающего значения.

Как локальный бренд может стать глобальным?

Локальный бренд таким и останется, если не сможет преодолеть продукты той же категории, предлагаемые на рынках других стран. Прежде чем локальный бренд станет глобальным, ему предстоит нелегкий путь через целый ряд стран и/или регионов. Мексиканское пиво «Corona» успешно вышло на

рынок США, но лишь после того как закрепилось в американских городах с сильными мексиканскими общинами. Затем его популярность медленно распространилась в крупные города на севере США. Сегодня «Corona» на первом месте среди импортируемых марок пива, но на европейском рынке оно практически не заметно. Локальному бренду понадобится стратегия, рассчитанная на 10—20 лет, чтобы действительно занять свое место на мировом рынке.

Считаете ли Вы, что глобальные компании, адаптирующие свои предложения и коммуникации к местным условиям, более успешны, чем те, которые придерживаются жестких стандартов?

В общем, да. На Филиппинах компания McDonald's уступила свое лидерство местной сети предприятий быстрого питания Jollibees, предложение которой в большей степени соответствовало вкусам филиппинцев. По той же причине местная сеть быстрого питания Goodies сумела опередить McDonald's в Греции.

Глобальные компании совершают одну и ту же ошибку, используя стандартные предложения и коммуникации. Так им удастся сэкономить в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной они неизбежно несут потери. Компания должна приспосабливать свои товары, предложения потребительской ценности, рекламные сообщения, средства распространения информации и каналы дистрибуции к условиям каждой конкретной страны.

Достаточно часто международные компании приобретают локальные бренды. Считаете ли Вы этот способ выхода на рынки конкретных стран наилучшим?

Международная компания, собирающаяся выйти на рынок какой-либо страны, может принести с собой собственный бренд, купить местный или разработать новый специально для этой страны. Приводить на рынок свой бренд имеет смысл только в том случае, если он пользуется уважением и считается более качественным и ценным, чем локальные бренды. Приобрести локальный бренд целесообразно, если он завоевал предпочтения местных потребителей и обладает высоким потенциалом роста. Разработка нового бренда стоит недешево, но может оказаться необходимой, если ни зарубежный, ни местный бренды не отвечают в полной мере потребностям локального рынка.

Следует ли международной корпорации, использующей различные бренды в разных странах для одного и того же товара, объединить их в один глобальный бренд?

Крупные международные корпорации в конечном счете заменяют некоторые из своих локальных брендов глобальными. Агрессивнее всех в этом направлении действовала компания Mars. В Великобритании прежнее британское название шоколадного батончика «Marathon» было изменено на американское — «Snickers», а конфеты «Treets» переименовали, опять же по-американски, в «M&M's». Создав глобальный или по крайней мере европейский бренд, компания может сэкономить на рекламе и упаковке товара. К тому же люди, путешествуя по разным странам, легко узнают глобальный бренд.

Но при этом компания отказывается от локального бренда, в который уже немало вложено. Поэтому Procter & Gamble (P&G), например, продает один и тот же шампунь под тремя разными именами: «Pert» в США, «Vidal Sasson» во Франции и «Rejoy» в Японии. Если бы пришлось делать национальную торговую марку «Pert» глобальной, понадобились бы

срупные расходы на информирование пользователей об избиении названия и на то, чтобы убедить их в необходимости перемен. К тому же далеко не каждое название свободно от негативных коннотаций, легко произносится и записывается на разных языках.

еупутайию бренда трудно завоевать и легко потерять. Как Аренды удерживают свое лидерство?

У брендов есть свой жизненный цикл. Едва появившись т свет, некоторые бренды при определенной доле везения вызывают энтузиазм и переживают фазу быстрого роста. Так было с «McDonald's», джинсами «Levi's», кроссовками «Nike» или часами «Swatch». Но со временем бренды постепенно теряют свою привлекательность, люди начинают воспринимать их как нечто само собой разумеющееся, некоторые потребители отдают предпочтение новым предложениям или у них появляются другие интересы. Для бренда наступает критический период. В этот момент он нуждается в омолаживании, и задача бренд-менеджера — наполнить его новым содержанием.

Как национальные и глобальные бренды могут противостоять растущей угрозе частных брендов розничных сетей?

Самую большую угрозу для национальных и глобальных брендов представляют розничные сети. Я допускаю, что придет время, когда половина продуктового ассортимента супермаркетов будет представлена их собственными брендами. Такая практика возникла много лет назад: потребителям с невысокими доходами сети предложили более доступную альтернативу национальным брендам. Но потом канадская розничная сеть Loblaws стала продавать под собственным брен-

дом «President's Choice» прохладительные напитки, печенье и другие продукты, уровень качества которых был не ниже, а порой и выше, чем у национальных брендов. Еще позже сети сообразили, что можно создать два или даже три собственных бренда — в экономичной, средней и высокой ценовых категориях. Сегодняшние покупатели все в большей степени полагаются на частные бренды, обходящиеся им на 10-50% дешевле. Например, крупная американская аптечная сеть Walgreen's предлагает потребителям широкий ассортимент товаров по гораздо более низким (до 50%) ценам, чем на аналогичные товары национальных брендов. Гигантские розничные сети, такие как Wal-Mart, начинают осознавать, что степень лояльности их покупателей очень высока и компания вполне может успешно торговать прохладительными напитками, моющими средствами, пеленками и другими массовыми продуктами под собственным брендом.

Национальные бренды располагают следующими стратегическими возможностями в борьбе с брендами розничных сетей:

- снизить цены;
- добавить новые характеристики;
- улучшить качество;
- упрочить имидж бренда;
- доказать розничному продавцу более высокую рентабельность операций с национальным брендом.

С каким из брендов Вы предпочли бы работать, если бы у Вас была возможность выбора?

С «Microsoft». Эта компания сумела занять почти монопольное положение на рынке и сделала Билла Гейтса самым богатым человеком в мире. К тому же заниматься маркетин-

гом в области высоких технологий очень непросто и поэтому интересно.

Что отличает выдающиеся бренды?

Существует пять отличительных признаков сильного бренда.

Во-первых, бренд должен указывать на определенные атрибуты товара, например его характеристики, стиль и так далее. Во-вторых, бренд должен вызывать ассоциацию с одним или несколькими ключевыми преимуществами. Так, для автомобилей «Volvo» это безопасность, а для компьютеров «Apple» — удобство использования. В-третьих, бренд должен создавать *визуальный образ*: скажем, «Apple» можно представить человеком лет двадцати, а «IBM» — шестидесяти. В-четвертых, бренд должен напоминать о ценностях компании — новаторстве, внимательности к покупателям, социальной ответственности. И наконец, сильный бренд должен ассоциироваться со своими поклонниками — молодыми и полными энтузиазма или более зрелыми и консервативными. Любой сильный бренд должен обладать этими пятью признаками.

Итак, выдающиеся бренды вызывают образы, создают ожидания и выполняют обещания. Они обладают индивидуальностью — подумайте о многочисленных ассоциациях, которые возникают при упоминании «McDonald's», «Apple», «Club Med», «Swatch» и «Harley-Davidson».

Чего нельзя допускать в процессе работы с брендом?

Никогда не прекращайте совершенствовать бренд. Конкуренты не перестанут посягать на него. Поэтому необходимо постоянно разрабатывать новые характеристики и новые услуги. Ваша компания должна оставаться лидером в совершенствовании бренда, продвижении его на новые рынки, а

также расширению на новые категории продуктов. Как говорил Энди Гроув*, «выживают только параноики». К сожалению, многие компании ограничиваются лишь напоминаниями и заезженной рекламой. Но сообщения, не содержащие новую информацию о бренде, — пустая трата денег.

Многие бренды стремятся завоевать свое место в сердцах потребителей. Каким типам брендов это удастся лучше всего?

Отношение потребителя к бренду варьируется от антипатии и безразличия до благосклонности, решительного предпочтения и преданности. У каждого есть свои любимые бренды, но лишь у немногих брендов имеются преданные поклонники. В числе таких брендов — «Harley-Davidson», «Porsche», «Apple», «Bang & Olufsen» и несколько других. Только некоторые автомобили, крупная бытовая техника, программное обеспечение и музыкальные группы добиваются преданности аудитории. Большинству обычных брендов, однако, приходится довольствоваться незначительным или устойчивым предпочтением. Самого большого успеха достигают те, которые обещают наиболее четко сформулированную ценностную значимость и постоянно оправдывают ожидания потребителей.

Насколько справедливо утверждение, что Интернет ослабит позиции товаров с известными брендами, так как покупатели будут руководствоваться исключительно ценой?

Бренды сохраняют свою значимость и в эпоху интернет-торговли. Многие покупатели по-прежнему предпочитают ком-

* Бывший исполнительный директор компании Intel.

пьютеры фирмы Dell, хотя через Интернет можно приобрести компьютер других производителей по более низкой цене. Но интернет-продавцам никогда не удастся реализовать определенный товар, например карманный компьютер «Palm Pilot V», по значительно большей цене, чем их конкурентам. Используя сайт simon.com, я сравнил цены на «Palm Pilot V» у разных интернет-продавцов — они колебались от 449 до 389 долларов. Вывод: у нас по-прежнему будут любимые бренды, и благодаря Интернету мы сможем приобретать их по самой низкой на рынке цене.

Будет ли Интернет способствовать углублению имиджа брендов?

Менеджеры осознали возможность использования веб-сайтов в качестве дополнительного средства для укрепления бренда компании или ее отдельных товаров. Посетитель веб-сайта формирует мнение о компании или ее брендах на основании своих впечатлений и ощущений — прост ли сайт в загрузке и использовании, предоставляет ли он полную и четкую информацию. Компании часто создают отдельные сайты для каждого бренда. Один из лучших примеров — сайт Procter & Gamble, созданный для бренда «Tide» (www.tide.com). Сайт объясняет принцип действия синтетических моющих средств и показывает, откуда берутся высокие потребительские качества стирального порошка «Tide».

Обслуживание

Столько было написано об обслуживании как ключевом способе дифференциации, тем не менее во многих местах уровень обслуживания продолжает снижаться. Почему?

В наши дни компании стремятся как можно лучше почувствовать своего покупателя, но одновременно им приходится снижать издержки. И эти две силы действуют в прямо противоположных направлениях. Поговорив с клиентами большого банка, переориентировавшегося на оказание розничных услуг, я узнал, что, по их мнению, обслуживание стало хуже! Чем это можно объяснить? Одновременно с обучением сотрудников повышенному вниманию к клиентам было сокращено число кассиров, а очереди стали длиннее. Когда вы наконец-то добираетесь до кассира, он вполне дружелюбен, но просто самих кассиров недостаточно. Этим и объясняется парадокс одновременного улучшения и ухудшения обслуживания.

Попав в подобную ситуацию, компания должна провести разграничение групп своих клиентов. Далеко не все из них приносят прибыль. Поэтому нужно понять, от какой категории клиентов компания получает наибольшую выгоду, и позаботиться именно об этой категории.

Компании все реже продают в чистом виде товары и все чаще — комбинации товаров и услуг. Какова в этом случае роль обслуживания?

Компонент обслуживания приобретает даже большее значение, чем продуктовый компонент, поскольку на рынке очень много одинаковых товаров. Обслуживание гораздо сложнее скопировать конкурентам.

Грамотный маркетолог создает уникальное «сервисное сопровождение» для своего товара, которое практически не поддается имитации. Но слишком многие компании заикливаются на товаре и, разрабатывая дизайн своего предложения, не уделяют должного внимания обслуживанию. Их беспокоят относительно высокие издержки, но они забывают о том,

какое влияние качественное обслуживание оказывает на потребителя.

Способны ли Интернет и электронная коммерция снизить потребность в индивидуальном обслуживании?

У различных клиентов совершенно разные потребности в персональном обслуживании. Кто-то хочет заключить сделку самым простым способом при минимуме пустых разговоров. Другим необходим личный контакт с продавцом. Интересно, что некоторые из самых успешных компаний ведут весь бизнес или большую его часть по телефону или через Интернет. Примеры таких компаний — страховая фирма USAA, компании L. L. Bean, Dell или Schwab. Многие их клиенты отмечают превосходный уровень обслуживания.

Уена

Какую наценку может себе позволить компания, владеющая очень сильным брендом?

До появления гиперконкуренции, глобализации и Интернета лучшие бренды продавались на 20—50% дороже, чем средние. Сегодня можно считать, что компании повезло, если наценка за бренд достигает 10-20%.

Как Интернет влияет на ценообразование?

На одном из интернет-сайтов — priceline.com — клиенты предлагают свою цену за определенные авиамаршруты, турпоездки или гостиничные номера, предоставляя продавцам

решать, хотят ли они торговать по этой цене или нет. Такой способ может со временем распространиться на продажу автомобилей, предметов коллекционирования и других товаров. Я убежден, что Интернет приведет к снижению цен и наценки на многие товары. Интернет делает ценообразование прозрачным. С помощью таких сайтов, как buy.com или compare.com, покупатели могут сравнивать предложения различных интернет-продавцов. И при сопоставимом уровне обслуживания они приобретут товар у продавца, предлагающего его по самой низкой цене.

Говорят, что потребители становятся все более чувствительны к цене и потому продавцам приходится идти на уступки. Согласны ли Вы с такими утверждениями?

Я думаю, что потребители стали чувствительны не столько к цене, сколько к потребительской ценности. Когда определяющим фактором покупки становится цена, это значит, что покупатели не видят разницы между дорогими и дешевыми товарами. Компании, способные создать и предоставить более высокую потребительскую ценность за счет новизны, характеристик товара, дополнительных услуг и других способов дифференциации, могут установить на свой товар более высокую цену. Для этого необходим правильный выбор целевого сегмента и глубокое понимание нужд покупателей в нем.

Фактически покупателей можно разделить на три группы:

- покупатели, стабильно чувствительные к цене;
- покупатели, готовые заплатить за товар или услугу лучшего качества немного больше, но только до определенного предела;
- покупатели, которым нужны товары и услуги только наивысшего качества независимо от их стоимости.

Фирма должна нацелиться на одну из групп и создать предложение товара и/или услуги, привлекательное именно для этой целевой группы.

Что производители могут противопоставить конкурентам, предлагающим более дешевые товары?

Производители вполне оправданно озабочены конкуренцией со стороны стран и компаний, выпускающих товары с более низкой себестоимостью. Я знаю европейского производителя высококачественного хрусталя для люстр, который конкурирует с египетским, способным предложить цены вдвое ниже. Чтобы выжить, европейскому производителю придется лоббировать более высокие тарифные ставки с целью защиты своей компании от дешевой импортной продукции или резко снизить себестоимость. В последнем случае могут понадобиться новые технические решения, децентрализация производства, дополнительная автоматизация, уменьшение налогового бремени и так далее. Или же компании необходимо добавить новые преимущества, которых лишены предложения конкурента. Еще один способ — компания может перекупить бизнес сбивающего цену конкурента.

Что Вы посоветовали бы маркетологу, разрабатывающему стратегию конкуренции с китайскими компаниями, издержки которых гораздо ниже?

Первое, к чему прибегают компании, несущие убытки из-за дешевых китайских товаров, — это лоббирование протекционистских мер. Протекционизм может быть двух видов: 1) увеличение ввозных пошлин на более дешевые импортные товары; 2) меры, блокирующие попытки местных компаний воспользоваться менее дорогостоящим производством за рубежом.

Но подобные меры недолговечны и, скорее всего, окажутся контрпродуктивными. Действенное решение для любой компании — поиск реальных возможностей предложить определенной целевой группе покупателей потребительскую ценность высшего качества. Если ваши издержки выше, чем у конкурентов, вам все равно не удастся удержать покупателей, для которых решающим соображением является цена. Но всегда существуют потребители, которым нужна дополнительная ценность в виде качества товара, различных услуг, надежной доставки, индивидуализации, консультационной помощи или других преимуществ. Каждое подразделение компании должно подумать над тем, как создать высококачественную торговую марку для целевых клиентов, желающих получить за свои деньги высшую потребительскую ценность.

Насколько распространена ценовая конкуренция?

Искусство маркетинга заключается в умении создать бренд. Если вы не владеете брендом, обладающим отличающимися от других характеристиками, то неизбежно столкнетесь с ценовой конкуренцией и войной цен. И единственными победителями будут фирмы с самыми низкими издержками и ценами.

В Соединенных Штатах мы не часто сталкиваемся с войной цен. Иногда она вспыхивает на сырьевом рынке и затрагивает продажи бензина, тарифы пассажирских авиаперевозок, некоторые товары химической промышленности и сталь. Компании — владельцы второстепенных бензиновых брендов могут позволить себе снизить цену за галлон на два цента, но если их бензин будет стоить на четыре цента меньше, чем у крупных компаний-конкурентов, последние примут ответные меры. На многих рынках, таких как рынок моющих средств, зубной пасты и шампуней, практически не бывает ценовой конкуренции. Есть обычная конкуренция в

сфере стимулирования сбыта, которая не сопровождается «боевыми действиями».

Во многих странах объем продаж обеспечивается за счет взяток. Как маркетолог должен относиться к коррупции и каковы должны быть его действия?

Коррупция извращает нормальный процесс конкуренции, когда покупатель имеет возможность выбрать среди поставщиков того, кто продает товар, обладающий наибольшей потребительской ценностью. Например, компания, желающая приобрести грузовик для доставки товаров, должна купить машину такой марки и по такой цене, которая будет в наибольшей степени отвечать ее целям. Если будет выбран товар несоответствующего качества, потому что торгового агента подкупили, то компания может понести убытки из-за несправности грузовика. Таким образом, коррупция категорически несовместима с философией рынка, то есть работой высочайшего качества с целью максимального удовлетворения нужд потребителей. Сталкиваясь с коррупцией, компании должны пытаться ее выявлять и разоблачать, вместо того чтобы использовать в своих интересах.

Каналы распространения (дистрибуция)

достаточно ли хорошо компании продумывают дистрибуцию?

Большинству компаний не мешает тщательнее исследовать все возможные каналы распространения своих товаров.

Чем больше каналов дистрибуции использует компания, тем выше ее охват рынка. И все же в связи с этим возникают две проблемы.

Первая — проблема контроля. Чем больше каналов задействовано, тем труднее их контролировать. Поэтому очень важно, чтобы компания разработала процессы отслеживания ключевых показателей в различных каналах дистрибуции.

Вторая проблема — конфликт различных каналов. Например, компания, традиционно торгующая через дилеров, вызовет их недовольство, если начнет использовать прямые каналы распространения, например электронную коммерцию. Дилеры не захотят конкурировать с новым каналом продаж своего поставщика и могут отказаться от сотрудничества.

Что делать, если производитель не понимает основных принципов торговли и не пытается приспособиться к нуждам продавца?

Дистрибьюторы и розничные торговцы становятся все более влиятельными, к тому же именно они контролируют движение товара от производителя к покупателю. Производители должны выстраивать взаимовыгодные отношения со своими торговыми партнерами. В недалеком прошлом у продавцов практически не было выбора, и сильные производители часто пользовались своим положением и завышали цены. Но сейчас ситуация изменилась, у торговых компаний появился выбор и их влияние возросло. Они требуют от производителей лучших условий и могут даже отказаться от продвижения товаров самых неуступчивых из них. Поэтому наиболее просвещенные производители стремятся прекратить соперничество и вступают в партнерские отношения с торговыми группами. Некоторые идут дальше и устанавливают индивидуальные торговые взаимоотношения с каждым крупным дистрибьютором.

Сколько каналов распределения должна использовать компания?

Число возможных способов приобретения любого товара быстро растет. Совершить покупку можно в магазинах, киосках, по телефону, с помощью каталогов или через Интернет. Компания, использующая только один канал дистрибуции, неизбежно столкнется с конкуренцией со стороны всех остальных каналов. К тому же цена товара достаточно сильно варьируется в зависимости от типа канала распространения. Поэтому компаниям следует тщательно выбирать, какой именно канал (или каналы) использовать для обеспечения своего присутствия на рынке. Чем больше каналов дистрибуции у компании, тем больше управленческих ресурсов ей требуется и тем выше шанс возникновения конфликта каналов и неразберихи. В этих условиях компания обязана обеспечивать согласованность представлений о своих брендах и выполнять все «обещания» бренда во всех используемых каналах дистрибуции.

Может ли компания продавать свои товары потребителям напрямую и сохранить при этом поддержку посредников?

У компании есть три варианта действий.

1. Выделить крупных клиентов и обслуживать их напрямую, работу же с более мелкими потребителями доверить посредникам.
2. Разработать продукт для прямых продаж, отличающийся от того, который распространяется через посредников (например, компания может поручить продажу персональных компьютеров среднего класса посредникам, а самые мощные — самостоятельно продавать напрямую).

3. Полностью отказаться от посредников и переключиться на прямые продажи.

Одна из основных проблем компаний, использующих традиционные каналы распространения, — это конкуренция со стороны интернет-продавцов. Что традиционные компании могут противопоставить этой угрозе?

Предприятия с развитой физической инфраструктурой сначала были серьезно обеспокоены угрозой со стороны интернет-компаний. Но время показало, что многие сумели воспользоваться своей известностью и значительными финансовыми ресурсами и превратились в компании смешанного типа. Например, сеть книжных магазинов Barnes & Noble занялась интернет-торговлей и тем самым дала своим покупателям возможность выбора — они могут или купить книгу в магазине, или заказать через Интернет.

С другой проблемой столкнулись компании, подобные Compaq, которая уступала долю рынка персональных компьютеров известному прямому торговцу — компании Dell. Если бы Compaq сама занялась прямыми продажами, она рисковала бы потерять партнеров среди розничных торговцев. Тем не менее выход был найден. Когда клиент покупал компьютеры через веб-сайт Compaq, она выплачивала комиссионные тому розничному торговцу, на территории которого проживал данный клиент. Иными словами, компании должны искать различные способы гармонизации продаж в розницу и через Интернет.

Стимулирование продаж (продвижение)

Многое указывает на то, что телевизионная реклама теряет свою эффективность. Каковы альтернативные способы привлечения внимания потребителя?

Средний американец сталкивается с несколькими сотнями рекламных сообщений в день и поэтому пытается всячески их избегать. Телевизионная реклама теряет эффективность из-за все большего шума, все большего числа телевизионных каналов, привычки переключать каналы на время рекламного блока, а также снижения интереса к телепрограммам некоторых групп населения. Маркетологам необходимо исследовать альтернативные методы привлечения внимания потребителей. Вот некоторые из них.

- *Спонсорство.* Чтобы привлечь внимание, компании-спонсоры дают свои имена стадионам, спортивным командам и даже индивидуальным атлетам.
- *Упоминания в ток-шоу.* Во время своего вечернего ток-шоу Дэвид Леттерман отправил съемочную группу делать сюжет о покупке шоколадного батончика «Snickers». Рассказ об этом мероприятии длился на протяжении трех последующих передач, включая эпизод, когда компания Mars прислала целый фургон батончиков «Snickers» для зрителей шоу в студии.
- *Размещение товара в кино- или телефильме.* В фильме «Die Another Day» («Умри, но не сейчас») Джеймс Бонд водит автомобиль «Aston Martin», пользуется мобильным телефоном «Sony» и настойчиво демонстрирует наручные часы «Omega». Некоторые компании платят за упоминание сво-

их товаров в популярных романах. Трудно поверить, но известная итальянская фирма Bulgari заказала целый детективный роман под названием «The Bulgari Connection»*.

- *Использование «уличных рекламистов».* Один из производителей нанял группу актеров и актрис, чтобы те прогуливались в оживленных местах и просили прохожих сфотографировать их с помощью новой модели телефона со встроенной цифровой камерой. Организаторы надеялись, что под впечатлением от новой модели прохожие расскажут о ней своим друзьям и знакомым.
- *Привлечение знаменитостей.* После рекомендаций знаменитого баскетболиста Майкла Джордана продажи брендов «Nike», «McDonald's», белья «Hanes» и батареек «Rayovac» пошли резко вверх. Вся Америка обратила внимание на препарат «Виагра», после того как к его продвижению был неожиданно подключен бывший сенатор Боб Доул.
- *«Нательная» реклама.* Во время баскетбольного чемпионата NCAA студенты колледжа согласились наклеить на лоб логотип производителя пончиков Dunkin' Donuts.

В чем Вы видите главную проблему современных средств коммуникации?

Главная проблема — привлечь внимание потребителей. Люди испытывают острый дефицит времени, и многие старательно избегают рекламных сообщений. Компаниям приходится искать новые способы привлечь внимание потребителей и побудить их запомнить тот или иной бренд. Поэтому для создания брендов маркетологи все чаще обращаются

* См. рус. изд.: *Фэй Уэлдон. Ожерелье от Булгари.* М.: АСТ, 2003. — *Примеч. ред.*

таким инструментам, как пиар (public relations) и маркетинг «из уст в уста»*.

В последнее время очень много говорят об интегрированных маркетинговых коммуникациях. В каком состоянии это направление находится сегодня?

В прошлом мы преподавали отдельные курсы, посвященные рекламе, продвижению продукта, связям с общественностью и другим инструментам коммуникации. Каждый студент становился специалистом в одной из этих дисциплин. При этом он мог почти ничего не знать о других инструментах и, более того, зачастую отстаивал превосходство своей специализации. Внутри компаний львиную долю маркетингового бюджета получал менеджер по рекламе, а другие специалисты были вынуждены драться за оставшиеся крохи.

Такая ситуация не слишком благоприятна, особенно если учесть, что эффективность различных коммуникационных инструментов со временем меняется. Принятие решения, сколько средств выделять на те или иные коммуникационные инструменты, нельзя ставить в зависимость от аппаратных игр. Лучше поручить их одному человеку. Назовем его директором по коммуникациям (chief communication officer, ССО). Он отвечает за все, что так или иначе раскрывает любую информацию о компании — не только за стандартные инструменты коммуникации, но и за корпоративный стиль одежды, интерьер офиса и даже дизайн внешнего вида грузовых автомобилей компании.

Сегодня все большее число бизнес-школ преподают курсы маркетинга по учебникам, ориентированным на концеп-

* Метод рекламы «из уст в уста» (word-of-mouth advertising) — распространение информации о продукте путем его рекомендации друзьям, родственникам и пр.

цию интегрированных маркетинговых коммуникаций (integrated marketing communications, IMC). Благодаря ей студенты начнут понимать роль различных средств коммуникации и лучше усвоят, что сообщения о бренде компании, доносимые до клиента через разные каналы информации, не должны быть противоречивыми. Например, компания, стремящаяся завоевать репутацию качественного производителя, должна не только производить высококачественный товар, но и настаивать на качестве во всех своих рекламных и корпоративных сообщениях.

Как определить оптимальный размер коммуникационного бюджета?

Со временем каждый специалист по маркетингу вырабатывает определенный подход к выбору коммуникационных инструментов и настойчиво использует один и тот же набор средств, даже если факты свидетельствуют о снижении его эффективности. Таким образом, пропорции распределения бюджета остаются неизменными, а директор по маркетингу не стремится их пересматривать, поскольку это может изменить соотношение сил различных менеджеров по коммуникациям, работающих в компании. К тому же любые перемены связаны с риском.

Реклама

Компании тратят все больше денег на телевизионную рекламу, несмотря на то что растет число каналов, а с ним и возможность перескакивать с канала на канал. Не слишком ли медленно компании реагируют на снижение эффективности телерекламы?

Компании по-прежнему закрывают глаза на резкие перемены на рынке коммуникаций. Дни массовой рекламы с присущими ей излишними затратами и навязчивостью сочтены. Я посоветовал бы своим клиентам сократить бюджеты на телерекламу, особенно на массовую. Все меньше людей смотрят телевизор, многие отключают рекламу, к тому же коммерческие рекламные блоки слишком коротки, чтобы быть эффективными.

Массовая реклама может быть действенной, но только в странах, в которых по-прежнему всего несколько телевизионных каналов, радиостанций и газет. Когда число телеканалов и радиостанций измеряется сотнями и тысячами, как

США, охват рекламой массовой аудитории стоит очень дорого. Средств доступа к массовой аудитории осталось совсем немного, например Суперкубок или Олимпийские игры. Расгушая фрагментация медиа-аудитории требует от маркетологов перехода к целевому или даже персонифицированному маркетингу. Не исключено, что это приведет к снижению издержек. Какой смысл рекламировать на национальном телевидении кошачьи консервы, если только 20% семей имеет кошек...

Самые меры следует принять рекламным агентствам в ответ на снижение эффективности массовой рекламы?

Сегодня рекламные агентства не могут преуспеть только за счет создания рекламы и выбора способов ее размещения. Сейчас появляется так много новых методов коммуникации. Лучшие рекламные агентства преобразуются в коммуникационные агентства полного цикла. Они будут работать в тесном контакте со своими клиентами, чтобы найти оптимальные формы подачи информации и наиболее эффективные средства ее распространения — будь то рекламные объ-

явления, пресс-релизы, мероприятия по стимулированию сбыта, спонсорство, прямая рассылка, электронная почта или телевизионные продажи.

Некоторые агентства уже работают в этом направлении — они создают новые коммуникационные возможности или приобретают их благодаря партнерским отношениям с компаниями, специализирующимися на связях с общественностью, стимулировании сбыта и прямом маркетинге. Их цель — стать коммуникационными компаниями полного цикла. Ogilvy, например, создала коммуникационную систему под названием «Ogilvy Orchestration» и обещает своим клиентам интегрированные маркетинговые коммуникации.

Однако на практике решающим голосом даже в прогрессивных агентствах по-прежнему обладают рекламные подразделения, поскольку именно они приносят больше всех доходов. Могут ли они быть при этом абсолютно объективными, рекомендуя заказчику «оптимальный» комплекс рекламных инструментов?

Тем не менее рекламодатели требуют большей коммуникационной эффективности. Они хотят вкладывать деньги, выделенные на продвижение товара, главным образом в прямой маркетинг, связи с общественностью и новаторские рекламные решения. Дальновидные рекламные агентства трансформируются из узкоспециализированных в коммуникационные агентства широкого профиля.

Станет ли Интернет эффективным инструментом распространения рекламы?

Несколько лет тому назад генеральный директор Procter & Gamble сказал, что, если бы ему удалось найти эффективные способы интернет-рекламы, он с удовольствием вложил бы большую часть огромного рекламного бюджета компании в Интернет. На данный момент Интернет еще не стал полно-

енным рекламным инструментом, в отличие от телевидения, радио, газет и журналов. Да, в Интернете используется баннерная реклама, но посетители сайтов тратят на просмотр одержания баннеров меньше 1% общего времени. Рекламодатели настаивают на том, чтобы популярные веб-сайты использовали «небоскребы»* или «всплывающие» рекламные объявления**, но владельцы веб-сайтов не хотят рисковать, кроме того, у пользователей есть возможность блокировать всплывающую рекламу. Компания Google разработала систему «привязки» оплаченных рекламных объявлений к предмету поиска — например, если я наберу «BMW» в поле поиска интернет-системы Google, на правой стороне экрана появится рекламное объявление BMW. Компания BMW сможет быстро убедиться, способствовала ли эта реклама увеличению продаж или нет. С учетом сказанного выше пока еще слишком рано говорить о том, насколько широко распространенной или результативной будет интернет-реклама.

аким образом компании могут эффективно привлечь внимание массовой аудитории?

Рекламодателям уже не суждено вернуться в те славные дни, когда они могли по вечерам охватить миллионы людей с помощью всего одной телепередачи или одного номера массового журнала. Сегодня существует три способа «дотучаться» до массовой аудитории: 1) показывать рекламу на нескольких каналах одновременно; 2) давать рекламу во время трансляции Суперкубка, Олимпийских игр и других ме-

«Небоскреб» (skyscraper ad) — баннеры, вертикальный размер которых больше 240 точек.

«Всплывающее» рекламное объявление (pop-up ad) — реклама во всплывающих окнах, которая появляется без команды пользователя поверх запрашиваемой страницы.

роприятий глобального масштаба, привлекающих широкие зрительские аудитории; 3) создать огромную базу данных, которая содержала бы информацию о потребителях, наиболее заинтересованных в предложениях компании.

В чем главное ограничение рекламы?

Традиционная реклама работает преимущественно в форме монолога. Современные компании получают значительные преимущества, создав структуры, позволяющие вести диалог между компанией-рекламодателем и ее клиентами.

Связи с общественностью

Согласны ли Вы с мнением специалистов, призывающих увеличить расходы на связи с общественностью?

Да, согласен. В прошлом компании слишком увлекались рекламой, особенно массовой, действующей «на авось», и не уделяли должного внимания связям с общественностью (пиару). Есть множество инструментов пиара, я называю их «PENCILS of PR» (по первым буквам английских слов) — сюда входят публикации (publications), мероприятия (events), новости (news), участие в общественных инициативах (community involvement), средства идентификации (identity tools), лоббирование (lobbying) и социальные инвестиции (social investments). Зрители мгновенно узнают рекламные ролики и переключают внимание. У инструментов пиара больше шансов донести до потребителя информацию. К тому же эта информация может быть подана более оригинально и правдоподобно. Для создания «слухов» о новых товарах или услугах гораздо лучше подходят инструменты пиара. Интерес к ним стабильно растет — недаром недавно вышедшая книга

Эла и Лоры Райе называется «Расцвет пиара и упадок рекламы».

Стимулирование сбыта

Раньше моя компания тратила примерно 70% бюджета на рекламу и 30% на стимулирование сбыта, а сейчас — наоборот. Не слишком ли мы увлекаемся стимулированием?

Ваша компания не одинока — многие испытывают «инфляцию» стимулирования сбыта. Большинство компаний в последнее время увеличивают долю стимулирования покупателей* и стимулирование каналов распределения в своих бюджетах. Тому есть несколько причин. Прежде всего, реклама «работает» гораздо медленнее, чем мероприятия по продвижению товара, которые побуждают к срочной покупке («Портативные компьютеры марки XYZ за полцены — только на этой неделе!»). Менеджеры, отчаянно стремящиеся выполнить квартальные планы, охотно прибегают к методам стимулирования сбыта. Их можно понять. Они предпочитают инструменты, которые гораздо быстрее приносят отдачу. К тому же телевизионная реклама становится менее эффективной: число телевизионных роликов значительно возросло, а их длительность уменьшилась. Появились новые технологии, например TIVO (специальный видеоманитофон, способный записывать на жесткий диск в режиме реального времени телепрограммы и пропускать рекламные блоки), а зрители устали от рекламы. Есть и другие факторы.

* Стимулирование покупателей (consumer promotion) — мероприятия по стимулированию продажи товара (услуги), нацеленные на потребителей (а не на торговых посредников).

Проблема в том, что большинство методов стимулирования сбыта неблагоприятно влияют на имидж бренда — они удешевляют, а не укрепляют его. Когда компания постоянно предлагает скидки, подарки, уступки и другие средства поощрения, все это умаляет уникальность бренда. Послушав сегодня рекламу автомобильных компаний, легко можно поверить, что в пожарном порядке распродают автомобили практически всех марок. Нас постоянно призывают покупать автомобиль не за его достоинства, а потому что снижена цена...

Я вспоминаю, как менеджер рекламного агентства Leo Burnett Advertising Agency спросил меня, не являются ли непомерными расходы на стимулирование сбыта, если они достигают 30% от общего бюджета на рекламу и продвижение товара. Он конечно же рассчитывал получить подтверждение, что компании наносят ущерб своему бренду. Учитывая, что сегодня на это уходит уже до 70% бюджета, я порекомендовал бы компаниям одуматься, урезать свои расходы на стимулирование сбыта и вложить деньги с большей пользой в другие формы продвижения товара. Кроме того, за счет этих средств можно повысить качество услуг, разработать новые продукты либо совершенствовать уже существующие или же просто снизить преysкурaнтные цены.

Как следует распределить бюджет, выделенный на продвижение товара, между стимулированием каналов распространения и стимулированием покупателей?

Стимулирование каналов распространения (скидки розничным продавцам, подарки, дополнительные экземпляры и так далее) используется для того, чтобы получить большее и лучшее место на прилавках магазинов, лучшие выставочные площади и наладить взаимодействие с розничным продавцом. Торговля не просто ожидает, но требует подобных привиле-

гий. Розничные продавцы получают значительную прибыль 13 денег производителей, выделенных на продвижение товара. Попытки урезать эту статью расходов часто заканчиваются тем, что поддержка со стороны розничных продавцов значительно снижается. Во всяком случае, больше средств тратится шенно на стимулирование торговли, а не на стимулирование покупателей.

Компании имеют больше возможностей контролировать свои бюджеты на стимулирование покупателей. Однако даже здесь им необходимо оценивать эффективность собственных действий. Наихудший случай стимулирования покупателей — когда откликаются только существующие клиенты. Это приводит к тому, что постоянные покупатели получают излишние дотации. Еще один плохой вариант развития событий — когда стимулирование покупателей способствует появлению сакого-то числа новых клиентов, которые впоследствии вряд ш будут покупать товар по обычной рыночной цене. Выгода от распродажи единовременна, а продвижение товара, ское-е всего, принесет убытки, особенно если учесть затраты на мероприятия по продвижению. Самый благоприятный и наиболее редко встречающийся вариант развития событий — когда продвижение привлекает новых клиентов, которым опро-зованный товар нравится, и они начинают его покупать. Это происходит, главным образом, когда товар компании действительно лучше, чем продукция конкурента. С учетом этого комплекса проблем неудивительно, что в большинстве случаев мероприятия по стимулированию спроса убыточны для компании.

Сакон самый лучший способ повысить эффективность стимулирования сбыта?

Не делайте этого самостоятельно. Наймите агентство по продвижению товаров. Хорошие агентства участвовали во мно-

жестве кампаний по стимулированию сбыта и лучше знают, что работает, а что — нет. Мы же используем аутсорсинг маркетинговых исследований и рекламы. Так почему не передоверить кампанию по стимулированию сбыта экспертам?

Управление продажами

Какова взаимосвязь между отделами маркетинга и продаж?

Теоретически отдел продаж должен подчиняться вице-президенту по маркетингу, поскольку именно он отвечает за маркетинговую стратегию компании. Сбыт — один из нескольких инструментов маркетинга. Однако на практике отдел продаж подчиняется вице-президенту по продажам, который независим от вице-президента по маркетингу и обычно формирует и отстаивает бюджет собственного отдела. Во многих случаях бюджет отдела продаж превышает маркетинговый бюджет, а деятельность торговых агентов по обеспечению продаж в краткосрочной перспективе более важна для успеха компании. На самом деле зачастую отделы маркетинга создавались с целью помочь торговому персоналу достигать нужных покупателей в нужное время с надлежащим предложением потребительской ценности.

Но для общего успеха компании решающее значение имеют взаимопонимание и взаимная поддержка отделов маркетинга и продаж. Их взгляды на оптимальное распределение бюджета могут расходиться, но они должны совместно работать над стратегическими и тактическими вопросами.

Отдел маркетинга призван находить новые возможности, разрабатывать бренды и генерировать спрос. Задача отдела продаж — конвертировать спрос в заказы покупателей. Отделу продаж следует участвовать в выработке стратегии, в противном случае ему трудно будет ее реализовывать. Отдел

маркетинга должен относиться к торговым представителям как к своим «внутренним» покупателям и делать все возможное, чтобы удовлетворить их потребности.

Следует ли обучать продавцов основам маркетинга?

Продавец сможет работать эффективнее, если будет лучше разбираться в маркетинге и понимать, как составляются маркетинговые планы. Торговые агенты должны представлять, как именно маркетологи исследуют рынок, делают прогнозы, тестируют товары и планируют рекламу. Это обучение может быть осуществлено в форме учебных курсов и отдельных заданий по маркетингу. В результате два подразделения будут лучше понимать роль и задачи друг друга.

На мой взгляд, сотрудникам отдела продаж необходимо принимать самое широкое участие в процессе составления маркетинговых планов. Они должны быть уверены, что эти планы осмысленны. Фактически первая задача отдела маркетинга — «продать» маркетинговый план отделу продаж, а это гораздо проще сделать, если «покупатель» принимал участие в процессе планирования.

Какова оптимальная система вознаграждения торговых представителей?

Такой системы не существует. Торговый персонал может получать вознаграждение в виде обычной заработной платы, комиссионных, бонусов или их комбинации. Форма компенсации в виде фиксированной зарплаты оправдана, когда торговый персонал занимается в основном рутинной работой по сбору информации о рынке, получением, обработкой и передачей заказов по назначению. Система комиссионного вознаграждения применима, когда стоит задача по поиску и при-

влечению новых покупателей. Такая система привлекает людей более агрессивных и независимых, которые любят риск и будут больше работать, чтобы больше получить. Компании могут выплачивать бонусы за отличную работу. Большинство схем компенсации для торговых представителей основаны на сочетании зарплаты и комиссионных.

Лучшие продавцы намного превосходят своих коллег. Каким должно быть их вознаграждение?

Я настаиваю на том, чтобы самым крупным «добытчикам» платили более высокие вознаграждения. Если торговый агент продает в четыре раза больше, чем в среднем по компании, ей все равно будет выгодно платить ему даже в три раза больше. Я помню замечательного торгового агента компании IBM, который, только начав работать, выполнил годовую квоту по продажам за несколько месяцев. Продавать еще больше не имело смысла — это никак не сказывалось на его компенсации. Но он хотел зарабатывать больше и требовал повысить его квоту. Руководители компании игнорировали просьбы, утверждая, что торговый агент не может получать больше, чем генеральный директор. Как это было глупо! Чем больше зарабатывает торговый агент, тем больше получает генеральный директор. В результате этот торговый агент ушел из компании и основал собственное дело. Его звали Росс Перо*, а основанная им компания называлась EDS (Electronic Data Systems).

* Росс Перо (Ross Perot) — американский бизнесмен, в 1957—1962 годах работал в IBM, затем основал фирму EDS. По версии журнала «Forbes», его состояние — 3,7 млрд долларов. У нас больше известен как аутсайдер двух президентских гонок — 1992 и 1996 годов.

Какое будущее ждет торговых агентов, работающих в сфере B2B?

Развитие электронной коммерции угрожает уменьшить количество рабочих мест в сфере продаж, особенно это касается B2B. Агенты по закупкам говорят, что Интернет снабжает их достаточно полной и детальной информацией о товарах различных продавцов. Закупщики могут обратиться к сайтам, предоставляющим обзор цен и позволяющим сравнить стоимость и характеристики товара, вместо того чтобы тратить время на прослушивание презентаций. Им не нужны визиты торговых представителей, которые просто повторяют информацию о товаре, доступную в Интернете.

Без торговых представителей не обойтись в случае сложного оборудования и проектов. Но таким специалистам необходимы более серьезные навыки, чем просто коммуникабельность и умение убеждать. Их успех будет зависеть от того, насколько хорошо они понимают бизнес каждого отдельного клиента и какую потребительскую ценность смогут предложить, консультируя потенциального покупателя. Такие продажи называются консультативными*.

Спонсорство

Не следует ли компаниям перераспределить бюджет в пользу спонсорства, уменьшив расходы на рекламу?

Если компания чувствует, что оплачиваемая ею реклама не слишком эффективна, следует серьезно подумать над пе-

* Консультативные продажи (consultative selling) — ненавязчивый метод ведения продаж, при котором представитель продавца выступает в роли эксперта, консультирующего покупателя и помогающего ему принять правильное решение о покупке.

пераспределением бюджета в пользу альтернативных способов продвижения, в частности пиара. Спонсорство, один из инструментов пиара, может иметь несколько форм — финансовая поддержка мероприятий, географических регионов, людей, идей или конкретных благотворительных акций, которые привлекали бы внимание целевой аудитории. Обычно компания может найти одну или несколько позиций, дающих возможность привлечь особое внимание. Одна из проблем спонсорства заключается в том, что определить рентабельность вложенных средств довольно сложно. К тому же в некоторых случаях непросто прекратить оказание спонсорской поддержки — целевая аудитория может не понять мотивов компании.

Маркетинг слухов

Как Вы относитесь к так называемому маркетингу слухов?

Маркетинг слухов*, то есть попытка расширить бизнес за счет передачи информации в устной форме, завоевывает все большую популярность. Специалисты научились выделять влиятельных лиц в обществе, определять лидеров общественного мнения и экспертов, устанавливать с ними контакт на начальной стадии продвижения товара в надежде, что они будут способствовать распространению информации.

* Маркетинг слухов (buzz marketing) — «сарафанное радио»; коммуникации потребителей в устной форме — в виде молвы и слухов.

Медиа

ак новшества в области СМИ повлияли на поведение покупателей?

На помощь покупателям, испытывающим острую нехватку времени, приходят новые средства массовой информации, теперь покупки можно совершать, не выходя из дома: с помощью каталогов, прямых рассылок, заказов по телефону, телевизионных программ «магазин на диване» и через Интернет. Из дома можно управлять банковскими счетами и даже заказывать доставку продуктов питания.

Промышленные компании все шире используют в своей деятельности локальные корпоративные сети (интранет), Интернет и экстрасети (экстранет)*. При этом локальные сети компании применяют для внутренних коммуникаций, Интернет — для информирования потребителей, продажи и закупок, а экстрасети — для осуществления сделок с собственными поставщиками и дилерами. Благодаря электронным рынкам мы перешли из промышленного века в век информации.

Какие средства информации получат преимущество в ближайшем десятилетии?

Вот мои предсказания.

Продолжится падение газетных тиражей, поскольку молодое поколение перестало читать газеты.

Телевидение будет по-прежнему привлекать зрителей, но они будут обращать на рекламу еще меньше внимания.

* Экстрасеть (extranet) — объединение корпоративных сетей различных компаний, взаимодействующих друг с другом через Интернет.

Два миллиона семей сегодня пользуются приставками TIVO, и, как ожидается, к 2008 году TIVO будут обладать 20% всех американских семей.

Радиостанции увеличат свою аудиторию хотя бы за счет того, что автомобильное движение становится все более напряженным и люди проводят в пробках все больше времени (правда, за вычетом того времени, что водители слушают музыку с использованием стереосистем или CD-проигрывателей).

Возрастет количество журналов, в том числе узкоспециализированных.

Повысится эффективность рекламных щитов, поскольку люди проводят больше времени в автомобильных пробках.

Кроме того, существенно возрастет значение Интернета, электронной почты и интернет-чатов, так как молодое поколение, выросшее на Интернете, повзрослеет и составит большую часть общества потребления.

Маркетинговое планирование

(ужно ли, чтобы маркетинговые планы имели стандартный формат? Каким именно должен быть этот формат?

Я считаю правильным придерживаться стандартного формата. Он позволит руководству легко сравнивать различные планы. К тому же формат дает возможность упорядочить размышления об эффективности маркетинга.

Любой маркетинговый план должен включать в себя шесть последовательных шагов: ситуационный анализ, определение целей, разработку стратегии, определение тактики, бюджет и контроль.

Ситуационный анализ. На этом этапе компания изучает действия макросил (макроэкономических, политико-правовых, социокультурных и технологических) и основных игроков на своем участке рынка (собственно компания, конкуренты, дистрибьюторы и поставщики). Затем проводится так называемый SWOT-анализ*. Этот раздел пла-

SWOT-анализ — аббревиатура от *англ.* strengths (сила), weaknesses (слабость), opportunities (возможности), threats (угрозы) — анализ сильных и слабых сторон проекта, возможностей, которые открываются при его реализации, и угроз, связанных с его осуществлением.

на должен заканчиваться перечнем основных проблем, стоящих перед каждым бизнес-подразделением.

- *Определение целей.* Идентифицировав с помощью ситуационного анализа существующие благоприятные возможности, компания составляет их список в порядке приоритетности, определяет целевые рынки, ставит задачи и намечает сроки их выполнения. Компания также определяет цели в отношении заинтересованных сторон, репутации, технологии и других областей, требующих внимания.
- *Разработка стратегии.* Любая цель может быть достигнута множеством способов. Стратегия — это выбор наиболее эффективного способа достижения целей.
- *Определение тактики.* Необходимо подробно проанализировать намеченную стратегию с точки зрения комплекса 4Р и действий, которые будут предприняты в определенные сроки конкретными сотрудниками, занимающимися реализацией этого плана.
- *Бюджет.* Запланированные действия и мероприятия компании потребуют расходов, из которых и складывается бюджет, необходимый для достижения поставленных целей.
- *Контроль.* Компания должна определить график проверки выполнения плана и показатели, которые позволят оценить, реализуются ли запланированные мероприятия. Если компания не соблюдает намеченный график, следует пересмотреть свои цели, стратегию или предполагаемые действия.

Как можно оценить, насколько хорош маркетинговый план?

Мой личный опыт подсказывает, что большинство таких планов составлено плохо. Некоторые перегружены цифрами и вспомогательными материалами, но им недостает убедительной стратегии. В других видна стратегия, но она никак

не связана с тактикой. Или же поставленные задачи нереалистичны. Или неправильно составлен бюджет. А иногда меры, предусмотренные для контроля за исполнением плана, не позволяют установить обратную связь и при необходимости пересмотреть план.

Ни один — даже хорошо составленный — маркетинговый план не является залогом успеха, но плохой план практически гарантирует неудачу.

Согласны ли Вы с утверждением, что маркетинговый план устаревает уже к моменту появления на свет, так как обстоятельства постоянно меняются?

Компании не нужно менять свои цели и стратегию по мере изменения ситуации. Первая линия обороны — это изменение тактики и бюджета. Если это не сработает, то компании придется изменить задачи.

Самое важное в планировании — вовсе не план. Эйзенхауэр сказал: «Готовясь к бою, я всегда сталкивался с тем, что планы бесполезны, тогда как планирование необходимо». Процесс планирования заставляет вас серьезно задуматься и методично просчитать возможные последствия ваших действий.

В чем разница между бизнес-планом и маркетинговым планом?

Компании вкладывают различные значения в эти термины. Некоторые компании начинают с маркетингового плана, а затем превращают его в бизнес-план. В этом случае добавляются разделы плана по закупкам, производству, финансированию и так далее. Другие компании используют термин «бизнес-план» с самого начала. Однако в основе любо-

го бизнес-плана должен лежать план мероприятий по маркетингу.

Иногда я называю маркетинговые планы «планы военных действий». Они должны убеждать в том, что вы выиграете войну, еще до того как ввязались в первую схватку. Если вы не привносите в бизнес качество, новизну, скорость или низкую стоимость, вам не место на рынке. Тем не менее после первой же битвы любой план военных действий должен корректироваться с учетом изменений обстановки. Иногда приходится менять конструкцию «самолета» прямо в «воздухе».

Маркетинговые исследования

Считаете ли Вы, что любое решение в области маркетинга требует проведения маркетинговых исследований?

Нет, не всегда. Но ни одно важное решение не должно приниматься без информации о покупателях, конкурентах и каналах дистрибуции. Если компания разрабатывает новый продукт, ей необходимо использовать фокус-группы и опросы, чтобы оценить размеры рынка. После того как продукт запущен в производство, понадобятся данные о характеристиках первых покупателей и их впечатлениях о качестве товара. Подобная информация помогает компании постепенно определить целевые группы потребителей и скоординировать маркетинговые программы. Я считаю маркетинговые исследования основополагающим элементом современной практики маркетинга.

Как руководители других подразделений компании относятся к результатам маркетинговых исследований?

Некоторые их не признают, а, если результаты исследования противоречат устоявшимся взглядам менеджеров, многие предпочитают руководствоваться интуицией.

Интересно, однако, что компании-лидеры, такие как Procter & Gamble и General Mills, требуют от своих бренд-менеджеров проведения нового исследования каждый год. Цель этого — понять, что покупатели думают о продукте данной категории и конкурентных торговых марках. Руководители Procter & Gamble даже критикуют бренд-менеджеров, недостаточно вкладывающих в маркетинговые исследования.

Компании обычно тратят 0,5% маркетингового бюджета на исследования и 99,5% — на стимулирование сбыта, тогда как их прибыль была бы выше, выделяй они 1,5–2% на исследования, — это позволило бы им точнее нацелить и скоординировать рекламу и продвижение.

Какие методы исследования — количественные или качественные — в наибольшей степени содействуют успеху компании на рынке?

Этот вопрос напоминает о давнем споре между сторонниками качественных и количественных методов исследования рынка. Но сейчас количественные методы маркетинговых исследований выходят за рамки научной выборки сегментонаселения и включают построение карт восприятия*, совместный анализ, моделирование рынка, экспертные системы и другие подобные инструменты. В то же время мето-

* Карта восприятия (perceptual map) — двухмерная система координат, на которой представлено, как потребители воспринимают различные торговые марки, товары; оси координат соответствуют двум свойствам, которые потребители считают наиболее важными в товарах (например, цена и качество). Является эффективным инструментом выбора рыночной позиции продукта.

ды качественного исследования необходимы, чтобы понять модели поведения покупателя, их более глубокие нужды, восприятие и предпочтения — все то, что не может быть сконструировано на основании количественных данных. Противопоставление количественных и качественных исследований неприемлемо в маркетинге.

Насколько надежны фокус-группы* в качестве инструмента исследования представлений потребителей о новом продукте?

Фокус-группы могут стать источником интересных полезных идей. Они практически всегда должны быть частью процесса оценки новых продуктов и проектов. Нередко компании организуют несколько фокус-групп, с тем чтобы получить представление о различных группах потребителей. Но это не заменяет проведения более глубокого исследования рынка для получения репрезентативной выборки мнений.

Что Вы думаете об эффективности интернет-опросов и маркетинговых исследований?

Онлайновые маркетинговые исследования предоставляют неограниченные возможности изучения потребителей, рынков и рыночных сегментов, конкурентов, каналов дистрибуции и тенденций. Никогда раньше у компаний не было возможности получить от потребителей настолько обширную информацию.

* Фокус-группа (focus group) — целевой опрос, проводимый как неформальная дискуссия с небольшим числом участников (обычно 8–12) под руководством специально обученного посредника (модератора), который направляет дискуссию в соответствии с намеченным планом.

Маркетинговое планирование

Многие компании организовали потребительские и дилерские группы, члены которых готовы встречаться в режиме реального времени и высказывать свои мнения о предлагаемых продуктах и рекламных объявлениях. Однако результаты таких встреч следует считать предварительными, поскольку респонденты не являются случайной выборкой. Данные этих опросов имеют те же ограничения, что и результаты работы фокус-групп.

Организация маркетинга

Какую роль в компании должен играть отдел маркетинга?

Желательно, чтобы отдел маркетинга направлял бизнес-стратегию, связанную с любыми продуктами или услугами. Любая стратегия должна начинаться с оценки рынка, а кто же понимает рынок лучше сотрудников отдела маркетинга? Именно они заказывают исследование рынка и по определению лучше всех разбираются в поведении покупателей, конкурентов и в каналах дистрибуции.

Но надо отметить, что очень многие отделы маркетинга не справляются с этой ролью. Они тратят большую часть своей энергии и бюджета, пытаясь продать то, что компания решила производить. Именно поэтому они превратились в отделы продвижения, а не маркетинга. Они используют только одно Р из четырех. В результате маркетинговое подразделение оказывается на обочине.

Что случится с отделом маркетинга, когда все сотрудники компании «сосредоточатся» на потребителе?

Отдел маркетинга не останется без работы, даже если все сотрудники станут, как по волшебству, ориентироваться на нужды потребителей. Он по-прежнему будет выполнять три функции. Во-первых, нанимать, размещать, обучать и оценивать специалистов по маркетингу. Во-вторых, разрабатывать маркетинговую стратегию компании. В-третьих, объединять усилия всех сотрудников, вступающих в контакт с покупателями, так чтобы предложения, продукты и услуги компании были представлены согласованно.

Какие меры необходимы, для того чтобы поставить покупателя в центр деятельности компании?

Как правило, этот процесс занимает несколько лет. Им обычно руководит генеральный директор компании, который должен предпринять следующие шаги.

1. Убедить высшее руководство в необходимости и полезности такого решения.
2. Назначить директора по маркетингу (senior marketing officer, SMO) и организовать специальную маркетинговую группу.
3. Обратиться за помощью и рекомендациями к сторонним специалистам.
4. Изменить систему оценки эффективности сотрудников и их вознаграждений.
5. Пригласить на работу сильных специалистов по маркетингу.
6. Разработать эффективную программу обучения персонала маркетингу.
7. Внедрить современную систему планирования маркетинговых программ.

8. Учредить ежегодную награду за самые лучшие показатели в маркетинге.
9. Перейти от управления отделами к управлению процессами и результатами деятельности.
10. Поощрять инновационную деятельность сотрудников.

Я рекомендовал бы следовать рецептам, приведенным в новой книге Сандры Вандермер «Breaking Through: Implementing Customer Focus in Enterprise» («Прорыв: как подчинить деятельность предприятия интересам потребителя»).

Считаете ли Вы функциональную структуру оптимальной для любой организации?

Функциональная структура многих компаний обусловлена традициями. В результате каждый отдел стремится к достижению собственных целей, а не общих целей компании. Между разными отделами вырастает слишком много стен, и это препятствует планированию совместных действий. Пытаюсь преодолеть указанную проблему, современные компании выделяют бизнес-процессы и перестраивают их так, чтобы добиться большей оперативности и эффективности. Каждый процесс возглавляет отдельный руководитель; он работает с многофункциональной командой, вся деятельность которой, в свою очередь, направлена на достижение поставленной цели. В состав таких команд обязательно должны входить специалисты по маркетингу и продажам.

Назовите слабости отделов маркетинга, которые вызывают у Вас наибольшее раздражение

Процессы составления бюджетов и распределения ресурсов в отделах маркетинга часто превращаются в рутину и не меняются из года в год. Каждый менеджер хочет получить

отя бы тот же объем средств, что и в прошлом году, плюс еще немного денег. Вопрос эффективности расходования денег поднимается крайне редко. Но необходима периодическая корректировка бюджетов, с тем чтобы привести их в соответствие с состоянием экономики, поведением потребителей и конкурентной средой.

Каковы основные проблемы, стоящие перед директором о маркетингу?

Директор по маркетингу должен завоевывать доверие генерального директора и хорошо сработаться с руководителями других подразделений. Он обязан максимально доходчиво продемонстрировать, что стратегия отдела маркетинга и инвестиции в маркетинг приносят компании значительную прибыль, му приходится заниматься решением следующих проблем.

Как обосновать необходимость увеличения маркетинговых бюджетов?

Как отыскать возможности выхода на рынок новых продуктов, способных обеспечить компании рентабельный рост?

Следует ли перераспределить рекламные бюджеты в пользу новых каналов коммуникации, таких как пиар, прямой маркетинг, маркетинговые мероприятия и Интернет?

Следует ли использовать новые каналы дистрибуции?

Как улучшить взаимодействие отделов маркетинга и продаж?

Каких навыков и умений не хватает сотрудникам отдела маркетинга?

Как должен быть организован отдел маркетинга — по навыкам, группам продуктов, рыночным сегментам, каналам или регионам?

Как случилось, что большинство отделов маркетинга сосредоточились лишь на одном Р — на стимулировании сбыта?

На различных этапах жизненного цикла товара отделы маркетинга должны выполнять разную работу. На этапе вывода продукта на рынок отдел маркетинга разрабатывает детальный рабочий план с использованием всех 4Р: определяет характеристики и преимущества товара, которые следует подчеркнуть, назначает цену, устанавливает принципы распределения и организует экстенсивное стимулирование. Но когда речь идет о зрелых продуктах, львиная доля энергии отдела маркетинга уходит именно на стимулирование сбыта. Большинство продуктов в портфеле компании занимают зрелые товары, поэтому большая часть работы, которую приходится выполнять отделам маркетинга, связана со стимулированием.

Отделы маркетинга уделяют такое повышенное внимание стимулированию не только из-за столь большого количества зрелых товаров, но и вследствие гиперконкуренции и неотличимости многих брендов. Слишком много компаний не стесняются копировать успешные продукты своих конкурентов.

Увлечение стимулированием сбыта усиливается в условиях экономического спада, когда компании борются за выживание, а не прибыльность. Если в периоды дефицита затраты на продвижение близки к минимуму, то в период перенасыщения рынка они стремятся к максимуму.

Еще одна проблема возникает в процессе выбора инструментов стимулирования. Мы знаем, что эффективность различных инструментов продвижения — телерекламы, радиорекламы, рекламных объявлений в журналах, спонсорства — с течением времени меняется. Например, возрастающая интенсивность транспортных потоков означает, что люди будут проводить больше времени в автомобильных пробках и в ре-

зультате аудитория радиорекламы расширится. Но практически независимо от этих изменений компании из года в год упрямо используют одни и те же инструменты.

Почему? Во-первых, потому что это безопаснее для тех, кто планирует маркетинговые кампании. Как их можно критиковать за то, что они вновь прибегли к методам, уже зарекомендовавшим себя в прошлом? Гораздо рискованнее — пытаться испробовать нечто новое, что может и вовсе не сработать.

Во-вторых, изменение методов стимулирования требует дальнейших перемен, например приглашения новых сотрудников или смены рекламных агентств. Так, если компания принимает решение переадресовать половину своего рекламного бюджета на связи с общественностью или электронный маркетинг, ей придется сократить персонал, занимающийся рекламой и сбытом. Сокращение персонала — дело не из приятных.

В-третьих, большинство компаний не слишком хорошо справляются с мониторингом изменяющейся эффективности различных инструментов маркетинга. Давно назрела необходимость определить более совершенные критерии оценки.

В результате всего сказанного выше большая часть энергии отдела маркетинга уходит на стимулирование сбыта, а не на выработку идей в области ценообразования, каналов дистрибуции или создания новых товаров.

Все это еще больше подтверждает мнение о маркетинге, которого придерживаются некоторые топ-менеджеры, считающие, что маркетинг равнозначен стимулированию сбыта и продажам. О других трех Р — продукте, цене и месте (или дистрибуции) — часто забывают в *непрестанных* попытках продать то, что компания уже производит.

Какие дополнительные профессиональные навыки понадобятся маркетологам для повышения эффективности их Работы?

Традиционные отделы маркетинга должны профессионально справляться с маркетинговыми исследованиями, рекламой, стимулированием продаж. Но сегодня, в мире Интернета, отдел маркетинга должен овладеть и дополнительными навыками, в числе которых:

- создание брендов и позиционирование;
- управление базами данных и изучение информации;
- управление взаимоотношениями с клиентами;
- умение измерять рентабельность сделки с точки зрения клиента;
- организация связей с общественностью и «распространение слухов»;
- управление мероприятиями и навыки маркетинга впечатлений;
- прямая рассылка, продажи по каталогам и телефону.

Может ли маркетинг определять бизнес-стратегию?

Я часто повторяю, что маркетинг должен быть движущей силой бизнес-стратегии, но я вовсе не имею в виду, что при этом все решения будут приниматься только отделом маркетинга. Товар должен разрабатываться и проектироваться в результате совместных усилий учеными, инженерами, а также специалистами по производству, закупкам и маркетингу. Цену следует определять вместе с финансистами. Выбор каналов дистрибуции и управление ими требуют от маркетологов сотрудничества с юристами и финансистами компании. Бюджет продвижения товара должен быть утвержден в финансовом отделе.

Смысл в том, что все 4Р объединены одной идеей: компания должна выбрать конкретную группу покупателей и попытаться удовлетворить ее потребности лучше, чем кто бы

то ни было другой на рынке. Для этого компания должна создать конкретную потребительскую ценность, а 4P нужно составить таким образом, чтобы убедительно представить эту ценность потребителю.

Какова роль генерального директора в маркетинговых усилиях своей компании?

Генеральный директор должен возглавлять маркетинговые усилия компании. Его роль может быть критичной при продаже крупных проектов, например больших компьютерных систем или энергоустановок. Лу Герстнеру удалось возродить компанию IBM в том числе и потому, что 30% своего времени он тратил на встречи с клиентами. Джек Уэлч, бывший генеральный директор компании General Electric, придавал очень большое значение продажам «на высшем уровне». Он даже изменил должности руководителей важнейших подразделений GE с вице-президентов на генеральных директоров — сейчас в GE 13 генеральных директоров, которые, по всем существующим табелям о рангах, вправе поддерживать контакты с высшими руководителями компаний-потребителей. Джек Уэлч, например, каждый год лично связывался с более 100 ключевых клиентов GE.

Приобретет ли работа отделов маркетинга форму аутсорсинга?

Уже сегодня значительная часть работы отделов маркетинга передается на аутсорсинг. Фирмы поручают проведение рекламных кампаний сторонним заказчикам, а продвижение и маркетинговые исследования — соответствующим специализированным агентствам. Предприятия, впервые выходящие на зарубежные рынки, часто нанимают специали-

зированной компанию по управлению экспортом. Небольшие фирмы могут передать подрядчику практически все работы, связанные с маркетингом.

Какими должны быть взаимоотношения отделов маркетинга и финансов?

Некоторую часть вины за напряженные отношения с финансовым отделом можно возложить на отдел маркетинга. Финансовый директор хочет быть уверен, что расходы на маркетинг приносят отдачу. Сотрудники отдела маркетинга часто не могут предоставить неопровержимые финансовые доказательства в поддержку своих предложений, а также с цифрами в руках отчитаться по результатам своей работы. Не буду спорить, расчет финансовой отдачи от рекламной кампании или программы стимулирования сбыта — дело совсем не простое. Но маркетинг должен стремиться к большей финансовой подотчетности. Финансовые директора, в свою очередь, должны непредвзято пытаться понять, как работает маркетинг, что его воздействие является комплексным и что многие траты, которые финансовые директора хотели бы рассматривать как расходы, было бы правильнее считать инвестициями.

Какова роль рядовых сотрудников в реализации маркетинговой стратегии и осуществлении стоящих перед компанией задач?

Компания должна разработать четкую и убедительную стратегию, комплекс принципов деятельности и эффективно довести их до сведения каждого сотрудника. Необходимо, чтобы одной из установок стал принцип «Интересы покупателя на первом месте». Каждый сотрудник должен внутрен-

не осознать этот принцип и вести себя соответственно. Работники таких компаний, как Four Seasons* или Container Store**, помнят, что «клиент всегда прав», и действуют исходя из этого принципа. Только так можно завоевать лояльность потребителей.

Какие средства мотивации может использовать компания, чтобы ее сотрудники работали в интересах клиентов?

К сотрудникам нужно относиться так же, как к покупателям — к внутренним покупателям со своими нуждами и потребностями. Чем лучше вам удастся удовлетворить их потребности, тем лучше они будут работать.

В прошлом работодатели считали, что смогут заработать больше, если будут меньше платить персоналу, поставщикам и дистрибьюторам. Отношения с ними строились по принципу игры с нулевой суммой: чтобы кто-то выиграл, кто-то другой должен проиграть. Но это приводило к высокой текучести среди сотрудников и партнеров, а также к снижению качества материалов и готовой продукции. Сегодня дальновидные компании считают поставщиков, дистрибьюторов и персонал партнерами, объединенными общей целью, и строят отношения с ними, так чтобы в выигрыше оказывались все

* Four Seasons («Четыре времени года») — самая фешенебельная гостиничная сеть мира из 63 гостиниц в 28 странах со штаб-квартирой в Канаде. В 2003 году выручка всей сети составила около 2 млрд долларов, а гостиниц «Four Seasons Hotels» — почти 215 млн долларов.

** Container Store — компания со штаб-квартирой в Далласе, основанная 27 лет назад и владеющая сетью магазинов, где продаются самые разнообразные товары для упаковки, хранения и организации пространства дома и в офисе. На протяжении двух последних лет возглавляет список «100 Best Companies to Work For» журнала «Fortune», поскольку отличается необыкновенно бережным и внимательным отношением к своим сотрудникам.

участники процесса. Такое стремление к сотрудничеству со временем дает лучшие результаты, чем слепое преследование собственной выгоды.

Хэл Розенблат, возглавляющий ведущее национальное туристическое агентство, написал бестселлер с неожиданным названием «The Customer Comes Second» («Интересы покупателя на втором месте»). Можно наглядно продемонстрировать, что в сфере услуг, например в гостиничном, ресторанном, банковском бизнесе, главным приоритетом компании должно быть удовлетворение сотрудников. Как говорит Билл Мариотт-младший, если ему удастся удовлетворить сотрудников, то они, в свою очередь, проявят максимальное внимание к клиентам, которые будут возвращаться в гостиницы «Mariott» снова и снова. А это принесет выгоду акционерам. Поэтому лидеры сферы услуг все большее внимание уделяют удовлетворению потребностей своих сотрудников. Эта задача получила название «внутренний маркетинг», поскольку мы пытаемся исследовать, обслужить и удовлетворить «внутренний рынок», а именно персонал.

Руководители могут выяснить нужды своих внутренних потребителей самыми разными способами. Джек Уэлч, например, ввел в GE программу «Work-out». Руководители структурных подразделений были обязаны выслушивать рационализаторские идеи и предложения сотрудников и реагировать на них. Другие компании периодически просят сотрудников чтобы они оценили своих боссов. Я думаю, начальники узнали бы очень многое о нуждах своих подчиненных, поработав на их месте. Например, топ-менеджеры компаний McDonald's и Disney раз в год на одну неделю оставляют свои офисы и берутся за приготовление гамбургеров, становятся билетерами, встречаются с персоналом и покупателями.

Руководители обязаны не просто донести до своих сотрудников план, но и вдохновить их на достижение целей. Эти цели должны быть не только финансовыми, но и обществен-

Организация маркетинга

но значимыми. Компания по производству удобрений не просто выпускает химикаты — она стремится помочь накормить голодающих, положить конец голоду во всем мире. Я уверен в полезности возвышенных целей.

Основная задача руководителя — добиться того, чтобы каждый сотрудник компании воспринимал потребителя в качестве центра своей вселенной. Люди должны осознать, что зарплаты им платят потребители, а не компания. Руководителям следует объяснить сотрудникам каждого структурного подразделения, как именно результаты их деятельности сказываются на удержании покупателей и удовлетворении их нужд, и во что — в материальном выражении — обходится компании потеря каждого клиента.

Контроль маркетинговой деятельности

Почему на фоне общего роста продуктивность маркетинга снижается? Можно ли измерить доходность инвестиций в маркетинг?

Компании, как правило, могут измерить ожидаемую отдачу от капитальных вложений, но так и не научились измерять (даже постфактум) доходность инвестиций в маркетинг. Несомненно, отдача от маркетинговых затрат зависит от большего числа переменных величин, связанных с действиями конкурентов и прочими факторами, которые компании не в состоянии контролировать. Но остается надежда, что прогресс все же достигим. Понятно, что недостаточно измерять только результаты коммуникации с потребителями (например, их осведомленность или предпочтения). Необходимы системы измерения для оценки сбыта и уровня окупаемости инвестиций. Разработкой таких систем занимаются несколько специалистов. Тем, кого интересует эта проблема, я порекомендовал бы прочесть «Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability» Джима Ленсколда*, «Marketing and the Bottom Line» («Маркетинг и ре-

См. рус. изд.: *Джеймс Ленсколд. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний.* М.: Питер, 2005. — *Примеч. ред.*

зультат») Тима Амблера, «Return of Marketing Investment» («Отдача от инвестиций в маркетинг») Ги Пауэлса.

Какие инструменты можно использовать для демонстрации воздействия маркетинговых программ на финансовые результаты?

Расходы на маркетинг непрерывно растут. В то же время надежные методы оценки влияния маркетинга на рентабельность компании или стоимость ее акций пока не появились. Большинство компаний до сих пор не могут определить прибыльность отдельных покупателей, рыночных сегментов, географических регионов, каналов дистрибуции или заказов. Множество компаний не способны измерить, как имиджевые рекламные кампании или спонсорские мероприятия отражаются на финансовых показателях.

Некоторый прогресс достигнут с помощью метода ABC (activity-based costing). Он позволяет рассчитать, сколько ресурсов было затрачено на каждого клиента, сегмент, канал или территорию. Эти издержки затем можно вычесть из соответствующей выручки от продаж и оценить таким образом рентабельность каждого объекта маркетинга.

Идеальный способ оценки влияния маркетинговых программ на прибыльность — проведение маркетинговых экспериментов в сопредельных территориях или сегментах. В наши дни некоторые компании используют отдельную кабельную связь* для рассылки различных сообщений или предложений сопоставимым группам потребителей и последующего срав-

* Раздельная кабельная связь (split cable) — системы кабельной связи с возможностью одновременной передачи разных программ в различных зонах сети, позволяющие установить одновременную обратную связь с большим числом абонентов, а также дающие возможность абоненту запрашивать на экран своего телевизора либо монитор компьютера текстовую, графическую или иную информацию, осуществлять покупки, не выходя из дома, участвовать в рейтинговых опросах.

нения их реакции. Тем не менее измерение прибыльности имиджевых рекламных кампаний остается проблемой, поскольку результат замечен не сразу.

Какие системы показателей могут быть использованы компаниями для оценки эффективности маркетинга?

Такие системы должны быть разработаны в результате совместных усилий отделов маркетинга и финансов. Системы, созданные только отделом маркетинга, вызовут сомнения в объективности выбранной методологии. Системы, разработанные финансистами, не смогут убедить маркетологов. Сомнений в корректности результатов не возникнет, только если система разрабатывается и внедряется совместными усилиями финансистов и маркетологов. Кроме того, финансовый отдел остается в выигрыше, поскольку именно он в конечном счете будет использовать систему в процессе распределения бюджетных фондов в соответствии с запросами отдела маркетинга.

Среди наиболее часто используемых показателей — доля рынка, узнаваемость бренда, удовлетворенность потребителя, относительное качество товара, ценность, воспринимаемая потребителями, лояльность покупателей и скорость оттока клиентов.

Достаточно ли внимания компании уделяют измерению уровня удовлетворенности потребителей?

Многие компании уделяют больше внимания увеличению доли рынка, а не уровню удовлетворенности клиента. Это неправильно. Именно от удовлетворенности покупателя и ценности, воспринимаемой потребителями, зависит прибыльность компании. Чем выше уровень удовлетворенности клиента,

тем он лояльнее. Преимущества от лояльности потребителей многочисленны. Завоевание новых покупателей обходится в 5-10 раз дороже, чем удовлетворение и удержание уже существующих. Сокращение на 5% уровня потерь может увеличить прибыльность компании на 25-85% в зависимости от отрасли. И наконец, чем дольше потребитель остается верен компании, тем больше прибыли он ей приносит.

Области применения маркетинга

Товары широкого потребления

Компании, работающие на потребительском рынке, по-прежнему делают основную ставку на телевизионную рекламу и предоставление скидок. Насколько оправдан их расчет?

На мой взгляд, общенациональным рекламным кампаниям принято уделять слишком много внимания. Достучаться до массовой аудитории стало гораздо труднее: число телевизионных каналов растет, зрители склонны пропускать рекламные блоки, к тому же испытывают постоянный дефицит времени и все меньше смотрят телевизор. Тем не менее бренд-менеджеры боятся, что сокращение затрат на рекламу в национальных масштабах может привести к снижению популярности их брендов. К тому же эффективность рекламных вложений необыкновенно трудно измерить, и конечно же никто не станет винить бренд-менеджеров в растущих рекламных аппетитах.

Не лучше обстоит дело и со стимулированием сбыта. По самым оптимистичным оценкам, только 18% кампаний по сти-

мулированию сбыта прибыльны. Они помогают фирмам сократить объем залежавшихся товаров, но все же большинство производителей хотели бы совсем избавиться от них.

На мой взгляд, практичнее уделить больше внимания методам микромаркетинга*.

Компании следует сконцентрировать расходы на тех географических и демографических рынках, где ее позиции наиболее сильны, а не пытаться охватить рекламой всю страну. Я хотел бы видеть более целенаправленные усилия по созданию клиентских баз данных, которые можно использовать для определения новых моделей поведения потребителей и новых сегментов рынка. Я посоветовал бы компаниям более активно пользоваться инструментами прямого маркетинга, в том числе прямых рассылок, телемаркетинга и возможностями Интернета.

Маркетинг в розничной торговле

Могут ли ведущие производители противостоять растущему влиянию крупных розничных сетей, которые зачастую диктуют производителям свои условия?

Противостояние между производителями и розничными сетями постоянно усиливается. Власть переходит к гигантским универсам и так называемым «убийцам категорий», которые в одностороннем порядке решают, товары каких про-

* Микромаркетинг (micromarketing), или «точечный» маркетинг, — разработка товара, рыночных стратегий и рекламных кампаний для специфических географических, демографических и психографических сегментов рынка, в том числе для отдельного магазина.

изводителей они будут продавать. Некоторые розничные торговцы пытаются диктовать свои условия даже в том, что касается дизайна, ценообразования и упаковки товара. Производителям придется научиться доказывать — с цифрами в руках — выгоду от продажи именно их товаров.

Станут ли некоторые розничные магазины ненужными в результате распространения интернет-торговли?

ДЛЯ определенных секторов розницы Интернет станет проклятием. Сократится число туристических фирм, страховых агентов, фондовых брокеров, продавцов автомобилей, книжных и музыкальных магазинов. Сегодня потребители могут заказать через Интернет крупногабаритные бытовые приборы, мебель, продукты на дом и даже автомобили. Компании, продающие розничные товары через магазины, уже понесли убытки в связи с растущим числом заказов по каталогам, которые неизбежно приобретут еще большую популярность по мере распространения покупок через Интернет. Менеджеры магазинов должны работать над тем, чтобы сделать свои торговые площади более привлекательными для покупателей. Вместо простого размещения товаров им нужно найти способы наиболее качественного удовлетворения потребностей посетителей.

Крупные торговые центры пострадают от Интернета в меньшей степени, чем обычные розничные магазины. Центры предлагают покупателям более широкий спектр услуг: рестораны, кинотеатры, места для встреч и собственно магазины, в которых товары можно посмотреть и потрогать. Вместе с тем некоторые города перенасыщены торговыми центрами, и самые старые из них постепенно приходят в упадок. Кроме того, владельцам торговых центров необходимо обратить внимание на активность в Интернете таких компаний, как Wal-Mart и Amazon.

Какие стратегические альтернативы есть у мелких розничных торговцев в конкурентной борьбе с крупными сетями, такими как Wal-Mart?

У небольших розничных торговцев есть два варианта развития. Во-первых, узкая специализация, то есть работа с тщательно выбранным ассортиментом в интересах конкретной категории потребителей. Во-вторых, налаживание тесных взаимоотношений со своими клиентами. Мелкий розничный продавец не может конкурировать по цене товаров или издержкам с крупными сетями, такими как Wal-Mart. Но мелкий торговец может превзойти Wal-Mart в уровне понимания своих клиентов и умении предвосхищать их потребности.

Малый бизнес и маркетинг

Что могут сделать предприятия малого бизнеса для повышения эффективности маркетинга?

Чтобы научиться эффективному маркетингу, менеджеры малых предприятий могут воспользоваться несколькими источниками: прочесть учебник или практическое пособие по маркетингу, прослушать краткий курс в одной из многочисленных бизнес-школ, поработать с консультантом. Кроме того, они могут пригласить преподавателя для проведения занятий с сотрудниками или обратиться за идеями в рекламное агентство. В конце концов, можно нанять опытного профессионала за почасовую оплату.

Мелкие и средние предприятия могут использовать низкозатратные исследования рынка (фокус-группы) и дешевые рекламные средства (листовки, объявления и пиар-акции). Есть много полезных книг о так называемом партизанском

маркетинге, которые содержат советы по «уличным» тактикам, позволяющим ознакомить потребителей с товаром.

Вынужденные конкурировать с крупными компаниями, предприятия малого бизнеса могут добиться успеха четырьмя способами.

1. Стать узкими специалистами.
2. Достичь большей гибкости в разработке потребительского предложения.
3. Предложить высочайшее качество обслуживания.
4. Наладить близкие отношения с клиентами.

Прямой маркетинг

Как можно увеличить отдачу от прямых маркетинговых акций?

Непроверенные списки рассылки, неточная информация о клиентах, несовершенная система отбора потенциальных потребителей приводят к крайне низкой эффективности прямого маркетинга. Но компании, собравшие насыщенные базы данных о своих клиентах и применяющие точные аналитические методы, сумеют добиться гораздо большего отклика при меньшем числе рассылок.

Думаете ли Вы, что многие злоупотребляют прямыми методами маркетинга, результатом чего становится захламенность почтовых ящиков?

Если прямой маркетинг проводится по всем правилам, то рекламную информацию получают только те, кого она действительно интересует. Настоящий специалист по прямому

маркетингу не захочет делать бессмысленное предложение человеку, вовсе не заинтересованному в товаре или услуге. В отличие от массового маркетинга, который по своей природе рассчитан на глаза и уши как можно большего числа людей, прямой маркетинг направлен конкретно на тех, кому может понадобиться данный продукт или услуга. Но непродуманное предложение или использование неточных списков рассылки вызывает лишь раздражение получателей. Они называют такие рассылки «мусорными» и требуют их запрещения на законодательном уровне. И рано или поздно государствам придется вмешаться. Грамотный прямой маркетинг в принципе не должен иметь никакого отношения к рассылке «мусора».

Поддерживаете ли Вы сбор личной информации о потребителях?

Маркетинг сменил сферу деятельности. На смену массовым рынкам пришли сначала целевые рыночные сегменты, затем рыночные ниши, а теперь — работа с индивидуальными потребителями. Используя контрольно-кассовые сканеры, call-центры, цифровое программное обеспечение и компьютеры, компании могут все лучше отслеживать информацию о поведении индивидуальных потребителей и применять ее в маркетинговых целях. Например, с помощью методов аналитического прогнозирования компании могут точнее выделить перспективные целевые группы. Поэтому я поддерживаю сбор личной информации. Но нужно помнить, что злоупотребления в этой области могут привести к протестам потребителей, озабоченных вмешательством в их частную жизнь.

Потребители стремятся избавиться себя от лишней почты, нежелательных телефонных звонков и непрошенных рекламных сообщений по Интернету (спама). Я их не виню, поскольку и сам сделал все возможное, чтобы оградить себя от

спама. Подобные защитные меры могут привести к снижению объемов продаж некоторых компаний, но потребители в конце концов от этого только выиграют. Возможность отказа от получения рассылки совсем не так страшна, поскольку существует и противодействие — «маркетинг по разрешению». Например, IBM отказалась от практики бомбардирования менеджеров компаний — потребителей ее товаров рекламой и вместо этого обратилась к ним с вопросами о том что именно их интересует, каким образом они хотели бы получать информацию (по обычной или электронной почте телефону, факсу) и насколько частыми должны быть такие контакты.

Уцелеют ли почтовые рассылки с распространением Интернета?

В обозримом будущем — несомненно. Американцы будут получать по почте многочисленные каталоги различных товаров: от одежды до электроники. Покупателям нравится листать цветные, превосходно иллюстрированные каталоги. Только со временем некоторые из них будут размещены в Интернете — особенно содержащие техническое описание продукта. В первую очередь это произойдет в сегменте B2B. Кроме того, мы по-прежнему будем получать много писем от благотворительных организаций, а также рекламу спектаклей и музыкальных представлений. Но в целом вопрос о том, какие именно рекламные материалы будут рассылаться обычной почтой, а какие — по факсу или через Интернет, требует дальнейшего изучения.

ЛОЯЛЬНОСТЬ

Какие меры могут упрочить приверженность покупателей к компании и ее товарам?

Приверженность к компании достигается несколькими способами, например с помощью начисления бонусных очков и выдачи призов постоянным покупателям. Поучиться этому можно у крупных авиакомпаний или гостиничных сетей. Чтобы не дать потребителям забыть о себе, можно спонсировать мероприятия, имеющие для них определенную ценность. Так поступает производитель мотоциклов Harley-Davidson, выступая спонсором некоторых ралли.

Компания может предоставить своим клиентам «взаимы» оборудование или программное обеспечение, которое они должны будут вернуть в случае перехода к другому продавцу. Именно таким образом компания McKesson Robbins предоставляет в аптеки компьютеры и патентованное программное обеспечение, предназначенное для управления складскими запасами. Если клиент решит сменить поставщика, он должен будет вернуть оборудование. Многие компании для повышения лояльности потребителей создают клубы по интересам, такие как «Swatch Club», «Rolling Stones Fan Club», «Pampers Parenting Institute», «Casa Buitoni», «Harley Owners Group» и «Volkswagen Club».

Какие признаки свойственны эффективным программам укрепления лояльности, основанным на поощрении постоянных клиентов?

Чтобы программы повышения лояльности работали, они должны быть простыми для понимания и использования, не содержать никаких исключений, скрытых оговорок и не давать поводов для разочарования. В качестве призов нужно использовать товары и услуги наивысшего качества, в противном случае они никого ни в чем не убедят. Применять такие программы следует осторожно: если все конкуренты используют одну и ту же идею, они оказываются в том же самом рыночном тупике, но уже с более высокими издержками. На

пассажиров, у которых есть несколько карточек авиаалиний, программы лояльности практически не действуют: они все равно выбирают рейсы исходя из удобства расписания и цен на билеты.

Корректны ли действия компаний, которые, пытаясь повысить приверженность покупателей, вознаграждают новых клиентов в большей степени, чем лояльных?

Компании имеют странную привычку поощрять новых покупателей за счет более низких цен, тогда как преданные им, лояльные клиенты платят больше. Например, моя компания по автострахованию, пытаясь завлечь новых клиентов, предлагает им более низкие ставки, чем, например, мне, несмотря на то что на моем счету нет ни одной аварии в течение всего времени моей «лояльности» этой компании. Гораздо правильнее поощрять клиентов за каждый год возобновления страховки и вождение без аварий.

Не повлияет ли большая прозрачность (которая проявляется, например, в том, что иены конкурентов можно мгновенно узнать через Интернет) на уровень лояльности покупателей?

До тех пор пока Интернет не стал массовым явлением, бизнес развивался в направлении маркетинга лояльности — компании идентифицировали лучших клиентов, принимали меры для укрепления взаимоотношений с ними, предлагали схемы вознаграждений самым преданным из них. Но вот появился Интернет, и многие покупатели устремились на поиски наиболее выгодной сделки: сравнивать цены и делать покупки стало настолько просто, что сама идея лояльности поставщику кажется нелепой. С моей точки зрения, Интернет препятствует развитию маркетинга лояльности.

В чем основная идея маркетинга заинтересованных сторон?

Современные организации не могут функционировать в качестве самодостаточных, полностью независимых производственных единиц. Когда-то автомобильная компания Ford Motor самостоятельно занималась производством стали и стекол для автомобилей, а также шерсти для чехлов на сиденья в рамках модели тесной вертикальной интеграции. Но сегодня такая модель вышла из моды. Компаниям приходится выбирать, что производить самостоятельно, а что покупать на стороне. Все большую популярность приобретает аутсорсинг. Компании начинают осознавать свою зависимость от персонала, дистрибьюторов, дилеров, а также поставщиков комплектующих и услуг (например, рекламных агентств). Эта зависимость связана с некоторой потерей свободы действий, но сулит компаниям более высокую прибыльность и эффективность. Ключ к успеху — в установлении тесных взаимоотношений со своими партнерами по бизнесу (stakeholders). Но он возможен только при высоком уровне доверия между участниками сети. Маркетинг заинтересованных сторон заключается в правильном подборе партнеров и мотивировании их на достижение общего результата.

Можно ли считать маркетинг взаимоотношений с клиентами новым направлением?

Маркетинг взаимоотношений с клиентами давно и весьма успешно применяется в сфере B2B. Многие поставщики товаров и услуг для бизнеса стремятся установить прямые отношения с потребителями на самых разных уровнях. Компаниям, работающим на потребительском рынке, сложнее поддерживать тесные связи со своими покупателями. Поэтому они действуют через посредников, таких как распространители и оптовики. Но некоторым производителям потреби-

тельских товаров, например Harley-Davidson и Apple Computer, все же удалось сформировать круг постоянных покупателей, в том числе с помощью методов CRM.

CRM и маркетинг баз данных

Что должны учитывать профессионалы в области сбыта и маркетинга, планируя крупные инвестиции в системы CRM?

Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) — одно из самых многообещающих направлений маркетинга, появившихся в последние годы. Чем больше компания знает о своих клиентах и перспективных потребителях, тем эффективнее она может конкурировать на рынке. Во всяком случае, так утверждает теория.

Когда-то системы CRM считались технологическим прорывом, который позволяет точнее идентифицировать перспективных клиентов и формулировать предложения. Многие компании инвестировали миллионы долларов в сбор информации только для того, чтобы обнаружить: множество важных параметров упущено и, что еще хуже, сотрудники компании изначально не были ориентированы на потребителя. Инвестиции в CRM не принесли ожидаемой отдачи — приблизительно от 40 до 60% компаний зафиксировали неудовлетворительные результаты. Внедрение новых технологий в устаревшей организационной структуре приводит только к ее удорожанию! Прежде чем инвестировать в системы CRM, компаниям следует задуматься о создании корпоративной культуры, ориентированной на клиента. Только в этом случае работники смогут в полной мере использовать возможности CRM.

Таким образом, задача состоит в том, чтобы определить, когда именно необходимы инвестиции в систему CRM и как

успешно ее использовать. Наиболее эффективным представляется применение этой программы в банковском деле, при работе с кредитными карточками, в страховании и в сфере телекоммуникаций. Практически нет смысла использовать CRM в компаниях, работающих на массовых рынках и предлагающих доступные товары широкому кругу покупателей.

Если вы раздумываете, стоит ли инвестировать в систему CRM, воспользуйтесь опытом The Royal Bank of Canada (Королевского банка Канады). Этот банк запросил у разработчика системы CRM, Siebel Company, ответы на четыре вопроса:

1. Сколько будет стоить внедрение системы?
2. Сколько времени займет ее внедрение?
3. За сколько месяцев рост продаж по сравнению с исходными показателями окупит первоначальные инвестиции в систему?
4. Какова долгосрочная отдача от инвестиций во внедрение этой системы?

Мне нравятся некоторые высказывания о системах CRM. Стив Силвер заметил: «CRM — не просто набор программного обеспечения. Это не база данных, не центр обработки заказов и не веб-сайт. Это не программа лояльности, не программа по оказанию услуг клиентам, не программа завоевания или повторного привлечения клиента. CRM — это целая философия». Эдмунд Томпсон из Gartner Group считает так: «Программа CRM обычно на 45% зависит от правильной позиции руководства, на 40% — от реализации проекта и на 15% — от технологии». Я разделяю эти точки зрения.

Компании какого типа больше всего выиграют от использования CRM?

Многие системы CRM просто великолепны, но, к сожалению, годятся не для каждой компании. Системы CRM слишком разрекламированы, поэтому маркетинологи зачастую забывают, что такая система не будет работать, если компания с самого начала не ориентирована на нужды своих клиентов.

Обратная сторона CRM в том, что сбор, обновление и управление информацией об индивидуальном клиенте стоят очень дорого. Такая информация, как адреса и должности, постоянно устаревает. Компании приходится покупать дорогостоящее оборудование и программное обеспечение, нанимать опытных аналитиков для работы с информационными базами данных. Все эти расходы неоправданны для фирм, продающих недорогие товары или товары длительного пользования, которые покупатели зачастую приобретают один раз в жизни.

Программы управления взаимоотношениями с клиентами очень полезны для работы в сфере B2B. Большинство компаний, действующих в этой области, располагают обширной информацией об индивидуальных клиентах. CRM имеет смысл использовать организациям, аккумулирующим большое количество индивидуальной информации, таким как банки, фирмы, занимающиеся обслуживанием кредитных карточек, телекоммуникационные и страховые компании. Тем не менее многие фирмы, работающие на потребительском рынке (B2C), создали базы данных своих клиентов. Продажи компьютеров индивидуальным клиентам Dell отражаются в базе данных, и компания знает, когда предложить им новинки. Kraft поддерживает базу данных о нескольких миллионах покупателей — тех, кто когда-либо обращался в компанию за рецептами, купонами и подобной информацией.

Каким должно быть соотношение усилий по удержанию существующих покупателей и завоеванию новых?

Прежде чем компания начнет беспокоиться о привлечении новых покупателей, она должна разработать стратегию удовлетворения уже существующих. Ключ к успеху в том, чтобы постоянно изобретать новые преимущества для лояльных клиентов, например скидки, специальные предложения или дополнительные услуги. Компания должна поощрять торговых агентов, работающих над развитием взаимоотношений с существующими потребителями.

Впрочем, планируя свои усилия, необходимо принимать во внимание затраты на приобретение новых клиентов, издержки, связанные с *потерей* клиента, полную прибыль от покупателя за весь период сотрудничества и другие факторы.

Что подразумевается под многоуровневым маркетингом?

Термин «многоуровневый маркетинг»* (иначе его называют сетевым) используется в ситуациях, когда компании заключают договоренности с отдельными людьми о продаже товаров с доставкой «от двери до двери» или «от офиса до офиса». В таких случаях подрядчик может поручить часть работы другим людям и зарабатывать комиссионные с их объемов продаж. Отсюда термин «многоуровневый». Именно по такой схеме работают крупнейшие компании Amway и Avon, а также сотни других, торгующих ювелирными изделиями, хозяйственными товарами или витаминами. Многоуровневый маркетинг обеспечивает работой миллионы людей, которые продают различные товары родственникам, друзьям, соседям и знакомым. Большинство многоуровневых компаний зама-

* Многоуровневый (сетевой) маркетинг (multilevel marketing) — вид маркетинга, основанный на создании сети покупателей-продавцов, когда дистрибьюторы компании-производителя, продав покупателю товар, предлагают ему за комиссионные найти новых покупателей, которым, в свою очередь, предлагают найти очередных клиентов, и так далее.

нивает предполагаемых работников мечтой о возможности разбогатеть. И хотя превратить мечту в реальность удастся. Далеко не всем, множество таких торговцев в дополнение к основному доходу зарабатывают еще немного денег.

Интернет-маркетинг

Как Интернет влияет на маркетинг?

Интернет кардинально меняет практику и эффективность бизнеса, особенно в сфере B2B. Благодаря Интернету компании не только получают гораздо более полную информацию о поставщиках и их ценах, но и завершают все большее число сделок.

Но я готов предположить, что средняя американская компания использует Интернет не более чем на 10%. Многие ограничиваются созданием корпоративного веб-сайта и считают, что полностью использовали возможности сети. Тем не менее я попросил бы компании ответить на следующие вопросы:

- Используете ли вы Интернет для испытания новых товаров и рыночных концепций, например с помощью фокус-групп и панельных исследований?
- Поручили ли вы кому-нибудь из сотрудников мониторинг стратегии, тактики и ресурсов ваших конкурентов в Интернете?
- Используете ли вы Интернет для обучения персонала и обмена информацией с дилерами и поставщиками?
- Используете ли вы веб-сайт для найма новых сотрудников?
- Распространяете ли вы премиальные, купоны и образцы товаров, используя веб-сайт компании?

- Проводите ли вы мониторинг дискуссионных форум^{У^ов} для того чтобы выяснить, что говорят люди о продуктах, компаниях и брендах, имеющих непосредственное отношение к вашему бизнесу?

И я ожидаю, что лишь немногие компании ответят У^{тв} " длительно на большинство заданных вопросов.

Каковы характерные черты хорошего корпоративного сай^{йт}а?

На веб-сайте любой компании должны быть представлены миссия и цели компании, ее история, ассортимент ее товаров и многое другое. Сайт должен давать возможность прямого контакта с компанией. Его содержание следует н^о явно обновлять, чтобы побуждать посетителей возвращаться снова и снова. Страницы сайта должны быть интерес графической точки зрения, но загружаться быстро. Вео~ может предоставлять не только информацию, но и воз ность совершения сделок, становясь таким образом ме электронной коммерции.

Многие интернет-компании обанкротились. Почему произошло?

У новых, выходящих на рынок интернет-фирм обычно много хороших идей по поводу того, как именно удовлетворить некоторые до сих пор скрытые рыночнь^е потребности. Но многим прекрасно подкованным техни⁴ предпринимателям не хватает навыков в сфере маркетинга финансов. Им не удастся построить работоспособную модель бизнеса.

Вот основные причины банкротства интернет-компаний.

- Многие онлайн-предприниматели поспешили с в ходом на рынок, не уделив должного внимания^{иссле^о} ваниям и планированию. Они были уверены, что

компания, которой удастся представить новую категорию товаров, завоеует лидерство в этой категории, и поэтому видела основную задачу в привлечении клиентов.

- Чтобы привлечь клиентов, компании вкладывали слишком большие средства в массовый маркетинг и традиционную рекламу для популяризации своих названий и сфер деятельности. Им следовало уделять больше внимания целевому маркетингу и малозатратным методам привлечения клиентов, например «вирусному»* маркетингу.
- Слишком много усилий было затрачено на привлечение новых клиентов, и недостаточно внимания уделено повышению лояльности уже существующих.
- Компании не понимали поведения потребителей, в частности в том, что касается онлайн-поиска и совершения покупок.
- Дизайн большинства веб-сайтов оставлял желать лучшего. Многие из них были чересчур сложны, перенасыщены информацией, загружались слишком долго, а часто вообще не работали.
- Многие сайты появились на свет без адекватной инфраструктуры своевременной реакции на запросы потребителей и доставки товаров.
- При создании многих сайтов компании не продумали адекватную модель ведения бизнеса, которая со временем позволила бы генерировать прибыль.
- Простота переключения с одного сайта на другой вынудила компании, занимавшиеся электронной коммерцией, устанавливать крайне низкие цены.

* «Вирусный» маркетинг (viral marketing) — способ рассылки рекламной информации «от друга—другу», когда человек, получивший и заинтересовавшийся рекламным предложением, пересылает сообщение своим друзьям и знакомым (по аналогии с распространением вирусов простудных заболеваний).

Нельзя не отметить, что веб-сайты нескольких онлайн-вых компаний, таких как eBay, Amazon и Google, сумели добиться впечатляющих успехов.

Каковы ограничения совершения покупок через Интернет?

Люди не могут пощупать или проверить товар перед совершением покупки (хотя они вправе вернуть не устроившие их товары). Доставку приходится ждать (правда, иногда только пару дней). В магазине покупатели могут лично поговорить с кем-то из сотрудников, тогда как в Интернете это невозможно, разве только в чатах или по телефону. Однако со временем покупатели станут полноценно общаться с продавцами через Интернет.

Как Интернет повлиял на относительную значимость каждого из четырех Р маркетингового комплекса?

Роль цены будет расти. Покупателю достаточно одного щелчка мышкой, чтобы сравнить цены на тот же самый товар, установленные конкурентами. Одновременно снижается значение продвижения, в частности реклама в Интернете менее эффективна. Но стимулирование сбыта может оказаться вполне работоспособным. Люди с готовностью обращаются к сайтам, предлагающим бесплатные купоны на популярные товары (например, Cool Savings и NetBonus). Что же касается компонента «каналы распространения», то розничные торговцы некоторыми категориями товаров, например книгами, музыкальными инструментами, туристическими путевками, скорее всего пострадают в результате возросшей роли интернет-торговли.

Маркетинг профессиональных услуг

Что может предпринять компания, работающая в сфере профессиональных услуг, чтобы упрочить свое положение на рынке?

Во-первых, компания, особенно небольшая, занимающаяся продажей профессиональных услуг, добьется гораздо больших успехов, если сфокусируется на развитии репутации лидера в одной или нескольких (но немногих) областях, вместо того чтобы состязаться за широкую известность. Глава архитектурной фирмы сказал мне как-то, что его сотрудники могут спроектировать и построить здание любого типа. Я спросил: «Предположим, мне нужно построить больницу, можете ли вы хорошо справиться с такой задачей?» — «Конечно». Тогда я спросил: «Но что, если другая фирма уже построила много больниц и ее проекты признаны успешными? Как вы сможете убедить клиента в вашем высоком профессионализме в деле строительства больниц?» Ему нечего было ответить.

Во-вторых, компания профессиональных услуг должна периодически измерять степень удовлетворенности своих клиентов. Фирме следует убедиться, что ее расценки приемлемы, а профессионалы, услуги которых она продает, уважаемы клиентами и доступны для контакта, и так далее.

В-третьих, компании, оперирующей на рынке профессиональных услуг, необходимо разработать процесс маркетингового планирования для определения долгосрочных целей. На основании долгосрочного плана можно было бы составить план текущей деятельности, а также со временем измерить результаты. Компания должна понимать, чего она хочет до-

биться, скажем, через пять лет, и разработать надежную стратегию для достижения этой цели.

Какие наиболее серьезные проблемы стоят перел компаниями, занимающимися продажей профессиональных услуг?

Основная проблема — расхожее мнение, что фирмы по оказанию профессиональных услуг устанавливают неоправданно высокие цены. Им необходимо тщательнее документировать затраченное рабочее время, а также делать акцент на высокую эффективность работы. Я знаю юридическую фирму, которая сразу определяет стоимость предстоящих работ и берет на себя дополнительные расходы, если таковые необходимы. Клиенты хотят заранее знать, во что им обойдутся заказанные услуги.

Другая проблема — отсутствие среди компаний профессиональных услуг дифференциации брендов, несмотря на широкие рекламные кампании и распространение рекламных материалов. Фирмам необходимо декларировать четкие ценности и сферу своей компетенции, а также сформулировать индивидуальные качества, которые отличали бы их от конкурентов.

Следует ли компаниям, оказывающим профессиональные услуги, привлекать торговых агентов?

Многое зависит от типа компании. Например, торговые агенты будут не слишком эффективны при продаже услуг в области корпоративного права. Клиент захочет лично побеседовать со специалистом или командой профессионалов, берущейся за решение его проблем. Торговые агенты могут добиться успеха в области предоставления бухгалтерских услуг, поскольку они гораздо более стандартизированы и мало

зависят от персональных качеств исполнителей. В области стратегического консультирования услуги обычно выбирают посредством прямого тендера среди конкурирующих компаний, но есть и такие услуги, которые можно продавать через торговых агентов.

Персональный маркетинг

Является ли персональный маркетинг эффективным инструментом в сфере социальных взаимоотношений (таких как дружба и брак)?

Маркетинг практикуется и в сфере социальных взаимоотношений — сознательно или неосознанно. Предположим, холостой мужчина хочет познакомиться с незамужней женщиной и прибегает к помощи службы знакомств через Интернет. Основная функция маркетинга — свести «покупателя» и «продавца». Допустим, мужчина выбирает привлекшую его внимание женщину и начинает ухаживать за ней — этот процесс является формой маркетинга. Чтобы понравиться женщине, он постарается представить себя с лучшей стороны. На этой стадии цель маркетинга — удовлетворить и «покупателя», и «продавца». После того как мужчина и женщина поженятся, встанет вопрос, насколько *он* отвечает ее ожиданиям. Хороший маркетинг заключается в том, чтобы создать ожидания и соответствовать им. В противном случае ваш клиент почувствует себя несчастным, и рано или поздно взаимоотношения прекратятся.

Можно ли использовать маркетинг для более успешной «продажи» людей?

Каждого отдельного человека можно рассматривать как бренд. Несомненно, Мадонна, Майкл Джордан и Джим Керри являются «брендами». Бренд возникает на основе ассоциаций, связанных для нас с товаром или человеком. В этом смысле люди могут попытаться создать и поддерживать свой бренд, то есть свой имидж в глазах окружающих. Многие из нас хотят создать имидж творческой личности, или «крутого» парня, или человека небезразличного, потому что в определенной степени чувствуют: это поможет им в достижении их целей. Знаменитости, настоящие и будущие, прибегают к услугам агентов и фирм по связям с общественностью. Эти специалисты часто предлагают внести изменения в деятельность, поведение или установки, чтобы повысить шансы на большую популярность. Я проанализировал эту тему в книге «High Visibility: The Making and Marketing of Professionals into Celebrities»* («У всех на виду: как сделать знаменитость и создать на нее спрос»), написанной в соавторстве.

Маркетинг не может любого случайно выбранного человека превратить в знаменитость. Физик не получит Нобелевскую премию, просто продвигая себя на научном «рынке». Его успех зависит главным образом от умения профессионально определить проблему, провести исследования и сделать открытие, способствующее научному прогрессу.

Международный маркетинг

Согласно теории маркетинга, компания должна адаптировать свое предложение к традициям страны. Есть и дру-

* *Irving J. Rein, Filip Kotler, Martin R. Stoller. High Visibility: The Making and Marketing of Professionals into Celebrities. 1997. — Примеч. ред.*

гая точка зрения — предложение следует стандартизировать. Что Вы думаете об этом?

Определенные продукты легко сбыть в стандартной форме в любом месте мира. Примеры — «кока-кола», фотокамеры, электроника и так далее. Цифровая камера фирмы Nikon может продаваться практически повсеместно без специальной адаптации.

Другие товары, такие как мебель, одежда, обувь и продукты питания, могут потребовать значительной адаптации к условиям различных локальных рынков. Пищевые продукты, например супы, можно адаптировать с точки зрения вкусовых предпочтений местного населения, упаковки, подбора соответствующих коммуникаций.

Вспоминается пример компании — производителя мебели, пытавшейся продать свою продукцию в другой стране без каких-либо изменений дизайна. Были уволены один за другим два вице-президента по сбыту, поскольку они не сумели обеспечить продажи. Но причина была не в этом — просто сама мебель не нравилась местным покупателям.

Только тот факт, что подростки по всему миру слушают одну и ту же музыку и все хотят иметь игровые приставки «Sony Playstation», не предвещает исчезновения культурных «анклавов». Первая задача любого специалиста в области глобального маркетинга — проникнуться образом мышления людей, населяющих конкретную страну. Тогда вы не начнете встречу с бизнесменом в Мексике с разговора о бизнесе и не станете, поздоровавшись с бизнесменом из Саудовской Аравии, задавать вопрос о здоровье его жены. Разнообразие культурных традиций — одна из отличительных черт нашей цивилизации.

Компании необходимо проанализировать местные предпочтения и условия и только потом изменить, если это оправданно, такие элементы, как стиль, характеристики, рек-

лама, методы продвижения товара, цена, при условии, что после всех расходов шансы на прибыль сохраняются.

Может ли местная компания конкурировать с глобальными корпорациями?

Местные компании должны использовать свое основное преимущество — знание локального рынка. Они знают язык, законы, особенности покупательского поведения и предпочтения лучше, чем глобальные конкуренты, и зачастую способны распознать недостатки или слабости их предложений и методов. Цена на товары региональных производителей будет ниже, так как, в отличие от глобальных компаний, у них нет крупных расходов на менеджмент. Единственная проблема может заключаться в том, что местной компании придется завоевывать репутацию более высокого качества товара и услуг. Не добившись этого, она не сможет противостоять глобальным конкурентам, предлагающим местным покупателям более высокую потребительскую ценность.

Считается, что многие страны с развивающейся экономикой могут добиться успеха, стимулируя экспорт товаров. Но каким образом страна сумеет определить, экспорт каких товаров будет наиболее выгодным?

В книге «The Marketing of Nations» («Маркетинг стран») я рекомендовал странам проводить оценку своих наиболее сильных и слабых сторон, а также основных возможностей и проблем (то есть качественный анализ перспектив). Этот метод выявит отрасли производства, в которых страна имеет шанс получить долю регионального или глобального рынка. Независимо от того, сахар это, бананы или красочные текстильные изделия, следующим шагом должна быть разработка

стратегии по созданию бренда с использованием помощи умелых экспертов в области рекламы и связей с общественностью, а возможно, и при поддержке государства. Если будет найден правильный имидж для экспортных продуктов страны и вложены достаточные средства в неоднократные и разнообразные рекламные сообщения, товар со временем завоюет место на зарубежных рынках.

Какой тип организационной структуры предпочтительнее для компаний, выходящих на глобальный рынок: централизованный или децентрализованный?

Я придерживаюсь точки зрения, что все рынки являются местными и менеджеры на местах знают свои рынки лучше всех. Если их собственные доходы зависят от размера прибылей, получаемых на локальном рынке, они, как правило, принимают оптимальные решения, соответствующие условиям этого рынка. Однако менеджеры в головном офисе уверены в том, что их товары заслуживают большего внимания со стороны местных потребителей и региональных менеджеров. Компании всегда будут стоять перед дилеммой, как распределить полномочия между местными менеджерами и менеджерами, управляющими товарами в глобальных масштабах.

Может ли «репутация» страны повлиять — в ту или иную сторону — на объем продаж экспортных товаров?

Все страны имеют имидж, который влияет на сбыт их экспортных товаров — в лучшую или худшую сторону. Нам и в голову не придет приобрести реактивный самолет, сделанный на Борнео, или провести отпуск в Ираке. Если страны сталкиваются с тем, что их имидж является помехой для успешной торговли, им необходимо принять меры для ис-

правления ситуации, особенно когда сложившийся имидж не соответствует действительности. На изменение имиджа страны требуются время и средства. Задача заключается в том, чтобы творчески обдумать сильные стороны страны и найти способ рассказать о них. Процесс создания бренда страны должен тщательно контролироваться и всячески поддерживаться на протяжении длительного времени.

Можно ли считать маркетинговые фирмы западных стран самыми лучшими в мире?

В каждой стране есть хорошие и плохие маркетинговые фирмы. Я бы никогда не рискнул утверждать, что деятельность большинства американских компаний в области маркетинга организована на должном уровне. Во многих странах можно найти примеры «звездных» специалистов-маркетологов. Маркетинг некоторых стран даже имеет свой собственный стиль — так, фирмы из Японии и Швейцарии обычно делают упор на высоком качестве, а компании из Китая и Мексики подчеркивают низкие издержки и, следовательно, невысокую стоимость их товаров.

Насколько рискован для компании выход на зарубежные рынки?

Конечно, выход на зарубежные рынки изобилует опасностями, но внутри страны компании подвергаются еще большему риску в связи с вторжением более дешевых и качественных импортных товаров. Компании должны рисковать, выходя на зарубежные рынки, но им следует избегать ряда проблем, которые чаще всего становятся причиной провала. В числе таких проблем:

- недостаток времени на изучение нового рынка;

- неспособность получить надежную статистическую информацию о новом рынке;
- неудачное определение целевого потребителя;
- неумение адаптировать продукт и/или комплекс маркетинговых мероприятий к условиям местного рынка;
- неспособность предложить адекватный уровень услуг;
- неудача в поиске хороших стратегических партнеров.

Как американские компании строят свою деятельность на зарубежных рынках?

На начальном этапе американские компании управляли своими международными операциями, организовав отдел экспорта или международный отдел. В последнее время такие компании, как Procter & Gamble, создали собственные филиалы в регионах. Существуют Procter & Gamble Europe, Procter & Gamble Asia и так далее. Это позволяет компаниям адаптировать товарные предложения к региональным и местным условиям, вместо того чтобы пытаться повсюду продавать идентичные продукты. В то же время региональные мероприятия скоординированы с общей стратегией компании и основными принципами производства, приобретения и распределения. Например, лозунг голландской компании Asea Brown Boveri (ABB) — «A Global Company Local Everywhere» («Глобальная компания, которая повсюду своя»).

Современный маркетинг — в общем и целом — сформировался на основании американской теории и практики маркетинга. Отличаются ли маркетинговые теории в других странах от американской модели?

На мой взгляд, существуют различия в отношении зарубежных маркетологов к теории и практике маркетинга. Ког-

да я выступал с лекциями во Франции, то заметил, что маркетологи больше всего ценят стройность теории, даже если она не слишком практична. Менеджеры в Германии чрезвычайно уважительно относятся к теории, но хотят, чтобы она при этом была и практична. В Великобритании маркетологи предпочитают в основном практические советы и перечень «волшебных» методов, которые позволят им продать больше товаров большему числу покупателей.

Во время лекций для японской аудитории я обнаружил, что слушатели воспринимают буквально главные максимы современного маркетинга, а именно «знай своего клиента» и «обеспечь потребителя высокой ценностью в обмен на его деньги». Они записывают каждое слово, будто это проповедь. Американские студенты ведут себя гораздо легкомысленнее, видимо предполагая, что «настоящему маркетингу» они научатся только в процессе практической работы. В 1980 году некий генеральный директор упрекнул меня в том, что я научил японских маркетологов обеспечивать клиента лучшей потребительской ценностью, в результате чего американцы проигрывают японцам в рыночной войне. Я ответил, что преподаю всем одно и то же, но, вероятно, японцы слушают внимательнее.

Многонациональные корпорации активно осваивают рынки стран с развивающейся экономикой, представляя собой опасность для большинства местных предприятий. Выход многонациональной корпорации на местный рынок — это благодеяние или беда? Как региональные компании должны реагировать на этот процесс?

Приход многонациональных компаний на местный рынок является благодеянием в долгосрочном плане, но проклятием — в краткосрочной перспективе. Благодеяние в том смыс-

ле, что они способствуют улучшению качества товаров и услуг, а также обучают большое число местных специалистов, которые в результате становятся лучшими менеджерами и работниками. Страна не должна препятствовать конкуренции извне. Бразилия отстала в своем развитии на 10 лет, когда несколько десятков лет назад блокировала выход на местный рынок зарубежных фирм и решила самостоятельно производить компьютеры и оборудование собственных разработок. В большинстве своем эти товары были настолько плохи, что Бразилия не могла их экспортировать.

Что же касается проклятия, то, пытаясь выстоять, местная компания должна изучать своих многонациональных конкурентов. Тогда обнаружится, что и у них есть слабые стороны, такие как негибкость, замедленная реакция на изменение ситуации, отсутствие понимания специфики местного потребителя или слишком высокие для конкретного локального рынка цены. В большинстве своем многонациональные компании сосредоточиваются на элитарном рынке и таким образом теряют самую большую группу потребителей в условиях развивающейся экономики.

Местные компании должны сравнивать свою деятельность с деятельностью лучших представителей рынка, работающих не только в этой стране, но и за рубежом. Руководители этих компаний должны регулярно посещать ведущие зарубежные корпорации и перенимать их опыт. Например, управляющие наиболее успешных компаний из стран Центральной и Южной Америки часто бывают в Federal Express, Disney, 3M, Hewlett-Packard и L. L. Bean и после каждого такого визита возвращаются домой, обогатившись новыми идеями в области маркетинга.

Какие маркетинговые подходы используют многонациональные компании, выходя на рынки и продавая товары в странах с развивающейся экономикой?

Выходя на развивающиеся рынки, многонациональные корпорации предназначали свои торговые марки в основном потребителям со средним и высоким уровнями дохода. На начальном этапе они добились успеха, поскольку их товары были лучше и пользовались большей популярностью по сравнению с продукцией местных производителей. Немногие из них подумали о выпуске низкзатратных брендов для массового рынка. Был момент, когда Индия чуть было не приняла закон, требующий от многонациональных компаний, выводящих на рынок дорогостоящие торговые марки, предлагать также и менее дорогие бренды, рассчитанные на массовую потребительскую аудиторию. Как мне представляется, многонациональные корпорации упустили хорошую возможность, не подумав о предложении низкзатратных брендов для массового потребителя в развивающихся странах. Эта потребность была восполнена местными компаниями — некоторые из них значительно опередили многонациональных конкурентов, производя товары массового спроса, отличающиеся высокой потребительской ценностью.

Сейчас мы наблюдаем, как лидеры крупномасштабных розничных продаж, такие как Wal-Mart и Carrefours, устанавливают гораздо более низкие цены для покупателей их товаров в странах с развивающейся экономикой. Новый магазин компании Wal-Mart в Пекине, например, — один из самых посещаемых магазинов в мире, ежедневно осаждаемый тысячами китайских покупателей. Основной недостаток таких розничных гигантов в том, что они разоряют мелких розничных продавцов и в процессе своей деятельности способствуют возникновению массовой безработицы. Это может привести к росту давления на законодателей и требованиям принять протекционистские меры, ограничивающие нашествие гигантов розничного бизнеса.

Международная торговля меняется, и компании все чаще становятся элементами глобальных сетей по производству товаров. Каковы результаты воздействия такой бизнес-интеграции на маркетинг?

Раньше коммерческие предприятия предпочитали работать в одиночку и договаривались о временных взаимоотношениях, если последние способствовали получению прибыли. Сегодня все больше компаний являются звеньями бизнес-сообществ и устанавливают партнерские отношения с другими фирмами. Большие компании пытаются построить непротиворечивые системы поставки ценности для потребителей с участием многих партнеров. Каждое местное предприятие должно определить, с кем ему следует объединиться для сотрудничества. Если бизнес совсем избегает сотрудничества или имеет плохих партнеров, он может стать убыточным вплоть до банкротства. Предприятия должны с особым вниманием относиться к выбору партнеров.

На фоне меняющегося бизнес-ландшафта Китай представляет серьезную экономическую проблему для других стран. С точки зрения маркетинга как другим странам следует реагировать на эту, на первый взгляд непреодолимую, преграду?

Китай, несомненно, станет лидером мировой экономики. По мере роста экономики Китая потребуются сталь, строительные материалы, электроника, системы водоочистки, школы и многое другое. Какие-то из этих ресурсов доступны внутри страны, но многое придется получать извне. Поэтому компаниям следует продумать траекторию роста Китая и рассчитать, в каких именно областях могут быть прибыльно использованы их специальные знания и товары. Быстрый

рост китайской экономики дал импульс новому развитию в странах Азии тех компаний, которые могут стать для Китая поставщиками товаров.

Маркетинг мест

Возможен ли маркетинг Соединенных Штатов и если да, то каким образом?

Хорошо ли, плохо ли, но маркетинг Соединенных Штатов происходит постоянно повсюду с помощью товаров таких компаний, как McDonald's, Coca-Cola, а также продукции Голливуда. Торговая марка капитализма США ассоциируется со свободным рынком, свободой торговли и свободой слова. У кого-то она вызывает восхищение, у кого-то — зависть, вплоть до неодобрения используемых методов и полученных результатов. Люди в других странах придерживаются иных социальных и экономических воззрений и взглядов на жизнь, которые и формируют их жизненные позиции. Поэтому когда такое государство, как США, пытается распространить свои специфические особенности на весь остальной мир, его имидж неизбежно искажается и преломляется через призму опыта, политических и социальных воззрений людей в других странах.

На мой взгляд, Соединенным Штатам нужна новая программа маркетинга, в которой отсутствовала бы старая риторика и был представлен новый взгляд на универсальные ценности и устремления, не сводящийся к обманчивому коварному менталитету, воплощением чего являются некоторые американские лидеры. Любой кампании в этом направлении должны предшествовать реальные изменения во внешней политике и действиях.

Насколько трудно стране изменить свой имидж?

Очень трудно. Сомнительно, что какой-либо широко известной стране удастся сделать нечто радикально меняющее ее имидж. Но некоторые второстепенные проблемы, связанные с имиджем, поддаются корректировке. Например, французское правительство при Пьере Мендес-Франсе* было недовольно тем, что предприниматели-французы относятся к американским туристам заносчиво и неприветливо. Поэтому Мендес-Франс начал кампанию, нацеленную на убеждение французских предпринимателей в том, что в их собственных интересах относиться к американцам более доброжелательно и дружелюбно. Эта кампания со временем изменила отношение французов, а последовавшие за этим сдвиги были, в свою очередь, оценены американцами, посещавшими Францию.

Кто реально влияет на изменение бренда страны — правительства, лидеры предпринимательского сообщества или и те и другие?

И те и другие! Допустим, Ирландия хочет привлечь туристов. Основную ответственность за развитие имиджа Ирландии в качестве привлекательной для туристов страны в случае необходимости будет нести Министерство туризма Ирландии (The Irish Tourist Bureau). Но свою деятельность в этой области министерство будет координировать с гостиницами, авиакомпаниями и ресторанами, чтобы образ страны, используемый в сувенирных и рекламных товарах для туристов, был согласованным.

А если Ирландия захочет убедить зарубежные компании создавать собственное производство в стране, этот вопрос

* Пьер Мендес-Франс — премьер-министр Франции в 1954-1955 годах и министр иностранных дел в 1954 году. Подписал Женевские соглашения, а также Парижские соглашения (1954).

будет в компетенции Ирландского инвестиционного агентства по развитию (Irish Development Agency — IDA). Допустим, правительство разработало долгосрочный план экономического развития и определило в нем отрасли производства, которые Ирландия хотела бы привлечь в страну. Агентство в этом случае сформулирует словесное сопровождение бренда страны, содержащее информацию о том, что Ирландия является очень благоприятным местом для размещения производства в смысле налогов, качества и стоимости рабочей силы, прав собственности и инфраструктуры. Агентство будет работать в тесном взаимодействии с местными компаниями и национальными торговыми ассоциациями, убеждая зарубежные компании инвестировать в Ирландию.

Самые успешные примеры создания бренда страны (а также города или региона) основаны на подлинном партнерстве между общественным и частным секторами. Общественный сектор не сможет добиться многого, действуя в одиночку. Если общественные круги будут разрабатывать и внедрять такой бренд своими силами, частный сектор может не принять его и не будет ему соответствовать. Более того, разработка с участием частного сектора имеет преимущество в том смысле, что она обеспечит большее число «рычагов» и позволит умножить количество мест для размещения согласованного всеми сторонами имиджа географического места.

Маркетинг мест является относительно новым направлением и теоретически был обоснован в книгах «Marketing Places» («Маркетинг мест») и «The Marketing of Nations». Позже в соавторстве с другими маркетингологами я подготовил издания «Marketing Places Europe» («Маркетинг мест... Европы»)*, «Marketing Asian Places» («Маркетинг мест... Азии») и

* Полное название рус. изд.: *Кристер Асплунд, Филип Котлер, Ирвинг Рейн, Дональд Хайдер. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — Примеч. ред.*

«Marketing Place in Latin America and the Caribbean» («Маркетинг мест... Латинской Америки и Карибских островов»). Ранее несколько специалистов в области теории маркетинга занимались разработкой теории «страны происхождения», пытаясь измерить влияние имиджа страны на восприятие товара и торговой марки, а также покупательских предпочтений. Однако это исследование не затрагивало методы, с помощью которых страна могла бы улучшить собственный бренд.

В чем основные сложности на пути маркетинга посткоммунистических стран?

Переходный период в разных посткоммунистических странах проходит с различной скоростью в зависимости от ряда факторов. Страны, в которых существовала промышленность еще до коммунистического режима, имеют лучшие перспективы, чем те, что были преимущественно аграрными. Страны, которые решительнее приватизируют государственные предприятия и передают их в ведение компетентных многонациональных компаний, имеют более высокие шансы на быстрое развитие. У стран, где хорошо развита система образования и организованы бизнес-школы (а не просто экономические программы), также лучшие шансы на успех. То же можно сказать о странах, где развит предпринимательский менталитет.

Даже при изобилии хороших идей привлечение финансовых ресурсов остается большой проблемой посткоммунистических стран. Существует необходимость в прогрессивных финансовых институтах, которые будут кредитовать существующие перспективные предприятия и финансировать создание новых. Наиболее благоприятным вариантом развития событий было бы появление сильных венчурных компаний, готовых взять на себя риски под залог акций.

Маркетинг в условиях экономического спада

Какими должны быть политика и стратегия компаний во время экономического спада?

В условиях экономического спада компания чаще всего первым делом бросается сокращать затраты, особенно расходы на маркетинг, и снижать цены. На самом деле было бы дальновиднее организовать комитет с представительством различных отделов компании для выработки мер по сокращению издержек. В том, что касается расходов на маркетинг, комитету следует изучить комплекс продвижения, каналов распределения, рыночных сегментов, клиентов и мест распространения, чтобы определить, какие именно компоненты деятельности и расходы можно безболезненно урезать. У каждой компании есть некоторые убыточные или слабые позиции в *рекламе, стимулировании сбыта товаров, каналах распределения, рыночных сегментах, работе с покупателями и местах распространения*. Спад диктует необходимость наведения порядка в своем хозяйстве.

Компании могут сократить расходы, покупая своим сотрудникам авиабилеты и гостиничные номера эконом-класса или ведя большую часть бизнеса по телефону и электронной почте. Они могут пересмотреть условия закупочных контрактов, приостановить осуществление некоторых долгосрочных проектов по исследованиям и разработке или отложить программу капиталовложений. Можно также попытаться ускорить сбор причитающихся компании платежей и отсрочить выплаты.

В период экономического спада покупатели предпочитают товары по более низким ценам или хотят получить за

прежние деньги бблыпую ценность. Компании следует подумать над запуском в продажу дешевых продуктовых линий, а также шире использовать меры по стимулированию сбыта (например, продвижение со скидками с цены, возврат денег в зависимости от объемов покупки или купоны), вместо того чтобы просто снижать преЙскурантные цены.

Компании, работающие в сфере производства товаров промышленного назначения, должны действовать в тесном контакте со своими клиентами в поисках способов сокращения издержек, не обязательно снижая цены, но находя более эффективные способы использования товаров или лучшей организации клиентского бизнеса.

Стремясь как можно быстрее принять все эти меры, компания должна запомнить три правила: нельзя сокращать расходы в тех случаях, когда это может снизить ценность бренда, на создание которой было затрачено столько усилий; вместо поспешного снижения цен следует сосредоточиться на повышении потребительской ценности; и наконец, в некоторых случаях можно использовать период спада для агрессивного маркетинга своих товаров, чтобы привлечь клиентов конкурирующих компаний.

Политический маркетинг

Способны ли профессиональные маркетологи помочь политикам победить на выборах?

Политики всегда использовали маркетинг и сами становились предметом маркетинга. Они добиваются громких заголовков в прессе, целуют детей, посещают бесконечные приемы и обращаются в рекламные агентства за помощью в соз-

дании имиджа. Сегодня специалисты в области политического маркетинга советуют кандидатам, какую одежду носить, где выступать с речью, что говорить (и что не говорить), с кем встречаться, чтобы привлечь внимание, и так далее. Каждый публичный шаг кандидата срежиссирован, подобно тому как продумывается упаковка товара и его расположение на полках в магазине. Я не знаю, как этот процесс можно ограничить или пресечь. По-видимому, в условиях демократической системы, при наличии более чем одной политической партии использование подобных методов и расходование на это средств неизбежно. Однако искреннюю озабоченность вызывает то, что выборы выиграет не лучший кандидат, а партия, у которой самый большой бюджет на маркетинг.

Испытывают ли профессиональные маркетологи угрызения совести, «продавая» имидж политических кандидатов?

Маркетологи сталкиваются с этическими проблемами постоянно. Я отказался помогать компаниям в маркетинге табачных изделий или оружия. Тем не менее некоторые маркетологи, уверенные в праве людей на курение или владение оружием, сочтут помощь таким компаниям вполне этичной. И если бы я был уверен в качествах конкретного политического кандидата, то без всяких сомнений занялся бы маркетингом этого человека. Однако многие маркетологи продают свои услуги для «сбыта» любого кандидата независимо от того, верят они ему или нет, практически так же, как адвокат — независимо от того, виновен подзащитный или нет, — принимает его сторону в судебном процессе.

Социально ответственный маркетинг

Всем известно высказывание экономиста Милтона Фридмена: «Единственная общественная обязанность бизнеса — использовать свои ресурсы и заниматься деятельностью, направленной на увеличение собственной прибыли». А что Вы думаете о социальной ответственности маркетинга?

В 1970-х годах я начал разграничивать в своих работах как отдельные понятия *промышленный, некоммерческий, социальный и общественный маркетинг*. Мы знаем, что такое промышленный маркетинг (business marketing). Некоммерческий маркетинг (nonprofit marketing) характеризует попытки некоммерческих организаций привлечь клиентов и фонды для поддержки социальных и культурных услуг, таких как помощь нуждающимся, музеи, театральные постановки, общественные инициативы в сфере здравоохранения. Социальный маркетинг (social marketing) в моей формулировке — это деятельность, рассчитанная на выработку здорового образа жизни (например, правильное питание и ежедневные упражнения) и препятствование поведению, наносящему вред здоровью (такому как курение или употребление наркотиков). Общественный маркетинг (societal marketing) концентрирует внимание на результатах воздействия маркетинговой деятельности на благополучие общества. В этом случае я писал, что компании должны проводить различие между способами удовлетворения личных нужд, оценивая воздействие на благополучие отдельного человека и воздействие на общество в целом. Так, курение отвечает потребностям отдельного человека, но оно же наносит вред его здоровью и тем самым увеличивает затраты общества на здравоохранение.

Скандалы с участием Enron, WorldCom, Тусо и других компаний нанесли ущерб их репутациям и создали предпосылки для общественного недоверия Большому Бизнесу. Создается впечатление, что многие компании «балансируют на грани порядочности», но при этом не нарушают закон и/или моральные нормы (во всяком случае, свидетельств подобных нарушений нет). В конечном счете компании вынуждены под давлением общественности вырабатывать высокие стандарты делового поведения в бизнесе и следовать им.

Компании, работающие в одной и той же отрасли, теряют дифференциацию. Потребителям остается только один способ выбора — обратить внимание на гражданскую позицию организации. Поскольку нет больших различий в товарах, качестве или ценах, люди предпочитают покупать товары компаний, которым небезразличны интересы общества.

Наконец, компаниям самим крайне выгодно работать в условиях социально здорового общества, но и они, в свою очередь, обязаны содействовать здоровью общества, совершая достойные поступки.

Мы с Нэнси Ли написали книгу «Corporate Social Responsibility» («Корпоративная социальная ответственность») с целью помочь компаниям найти ответы на следующие вопросы: возвращаем ли мы долг обществу? Как много мы обязаны отдавать? Какие именно социальные инвестиции будут наиболее выгодны компаниям и обществу? Как мы можем измерить влияние нашего общественного вклада на социум и нашу собственную репутацию?

Какое место в маркетинге занимает мораль?

Я уверен, что в долгосрочной перспективе компании, соблюдающие этические нормы в бизнесе, опередят конкурентов, не разборчивых в средствах. Компания, безрассудная на-

столько, чтобы идти напролом для достижения определенного уровня прибыли, ведет себя глупо и рискует средствами держателей акций. Будучи сам акционером, я предпочел бы скорее смириться со снижением доходности и небольшим падением курса акций, а не наблюдать, как руководство компании рискует потерять большую часть акционерного капитала в результате скандала. Я одобряю осуждение и заключение в тюрьму менеджеров, которые злоупотребляют своим положением, нарушая этические и правовые нормы. Я также считаю, что сотрудников, разоблачающих порочные методы ведения бизнеса в их компаниях, необходимо вознаграждать. Долгосрочных прибылей можно добиться только постоянным совершенствованием и обновлением бизнеса, направленным на создание новой ценности для потребителей, а не путем мошенничества с цифрами.

Я постоянно побуждаю компании демонстрировать больше социальной ответственности и вести бизнес в соответствии с этическими нормами. Мы судим о компаниях по качеству их товаров, своевременности, с которой они решают проблемы клиентов, и проявляемой ими порядочности. В наши дни компании оценивают исходя из критериев нравственности — например, существуют паевые фонды, которые инвестируют только в социально ответственные компании. Мы должны судить о компаниях в большей степени по их поступкам, а не по их заявлениям. Выделяют ли они средства на благотворительность? Поддерживают ли какие-либо достойные начинания? Насколько прозрачна их деятельность? Однако даже их поступки могут иногда ввести нас в заблуждение. Компания Enron выделяла миллионы долларов на благотворительность, оставаясь при этом «империей зла».

Нуждаются ли потребители в защите со стороны государства?

Я с одобрением отношусь к деятельности правительственных институтов и неправительственных потребительских групп, ставящих своей целью защиту и просвещение потребителей в том, что касается безопасности лекарств, продуктов питания и товаров. Помимо потребителей, законодательное регулирование защищает социально ответственные компании от противоправных действий безответственных компаний. Это, в свою очередь, стимулирует поддержку прав потребителей со стороны компаний, соблюдающих этические нормы ведения бизнеса.

Какие последствия имеют принимаемые компанией решения для общества в целом и для отдельных потребителей?

Компании обязаны просчитывать возможные последствия их деятельности для общества. Планируя свою работу, они должны ответить на три вопроса. Первый: удовлетворяет ли товар нужды покупателя? Второй: является ли товар полезным для покупателя? Третий: полезен ли товар для общества? Возьмите, например, сигареты. Сигареты служат для удовлетворения потребностей курильщика, но одновременно наносят ему вред. Кроме того, они вредят обществу, которое вынуждено нести бремя гораздо более высоких расходов на здравоохранение. Другой пример — автомобиль «Hummer», который расходует целый галлон бензина всего лишь на десять миль пути. Владелец наслаждается своим автомобилем, который, к тому же, не наносит ему никакого вреда. Но он наносит вред обществу, поскольку загрязняет окружающую среду и делает экономику страны более зависимой от импорта нефти.

В чем заключается социальная ответственность компании? Способствует ли высокая социальная ответственность росту прибыли?

Каждая компания должна оценить свою деятельность с двух точек зрения — этических норм ведения бизнеса и корпоративной социальной ответственности. Этика бизнеса зависит прежде всего от поведения сотрудников компании. Корпоративная социальная ответственность находит свое выражение во вкладе компании в значимые социальные проекты. Оба эти направления весьма важны — некоторые компании, например, даже назначают высших руководителей в качестве ответственных. В конечном счете ответственность за решение проблем в этой области деятельности компании несут генеральный директор и совет директоров.

Как менеджеры компаний в странах с развивающейся экономикой могут приобщиться к вопросам этики и социальной ответственности?

Я посоветовал бы профессиональным объединениям — группам брокеров, аналитиков, финансовых консультантов, банковских специалистов — обратиться к представителям соответствующих организаций в Соединенных Штатах или Западной Европе с просьбой поделиться кодексами, определяющими стандарты и регламентирующими осуществление профессиональной деятельности. Эти материалы могли бы стать основой для разработки кодексов профессиональной деятельности компаний в странах с развивающейся экономикой. Кодексы должны включать механизм взысканий для наказания нарушителей социальных и этических норм. В любом обществе существуют безнравственные дельцы, способные нанести ущерб репутации компании или отрасли. И все-

гда найдутся легковверные потребители, готовые принять участие в схемах быстрого обогащения, которые сами же и становятся жертвами мошенничества. Это извечная проблема, но мы, тем не менее, должны сделать все возможное для создания системы правил, которые позволят ее контролировать, а также способствовать образованию населения в вопросах расходования средств, инвестирования и денежных сбережений.

Что такое социальный маркетинг?

Социальный маркетинг — это комплекс мер, направленных на коррекцию общественного поведения в сторону, желательную для социума. Почти повсюду пьянство, наркомания, несоблюдение норм поведения в общественных местах и другие нарушения норм социума считаются неприемлемыми с точки зрения как отдельного человека, так и общества в целом. Социальный маркетинг подразумевает использование маркетинговых технологий для продвижения общественно значимых идей и установок. Специалисты в области социального маркетинга способствуют позитивным изменениям, используя меры поощрения, содействия и стимулирования.

Что изначально подвигло Вас на развитие идеи социального маркетинга и каковы этапы этого развития?

Я всегда проявлял большой интерес к проблеме решения социальных проблем с участием самого общества. В самом начале 1970-х годов я стал понимать, что маркетинг обладает мощным комплексом концепций и инструментов, которые могут помочь общественно активным группам добиться прогресса в решении социальных проблем. Еще в 1969 году в

Часть 7

соавторстве с Сидни Леви я написал статью «Broadening the Concept of Marketing» («Расширяя концепцию маркетинга»), в которой отстаивалась мысль, что маркетинг не ограничивается рамками коммерческих рынков, а может использоваться также в работе некоммерческих и правительственных организаций.

В 1970 году ко мне обратились представители нескольких социально активных организаций с просьбой помочь в решении таких проблем, как планирование семьи, загрязнение окружающей среды и нищета. Я предложил Джералду Залтману, интересовавшемуся теми же проблемами, написать статью о том, как деятельность общественных организаций может стать более эффективной благодаря сегментированию рынков и лучшему пониманию менталитета и поведения потребителей.

Социальный маркетинг рассматривался нами в качестве альтернативы применению силы или судебных мер в решении социальных проблем. Мы также придерживались той точки зрения, что образование является слишком длительным процессом, для того чтобы обеспечить желательные изменения в поведении. Мы надеялись, что социальный маркетинг позволит создать комплекс профилактических и эффективных методов для проведения социальных акций, цель которых — сознательное изменение общественного поведения в результате получаемых обществом преимуществ.

В книге «Social Marketing: Improving the Quality of Life» («Социальный маркетинг: улучшая качество жизни») Нэнси Ли, Нед Роберто и я привели более сотни примеров успешных кампаний с использованием социального маркетинга. Мы также отметили появление большого числа исследователей в этой области, возникновение Института социального маркетинга (Social Marketing Institute), признание социального маркетинга ведущими международными организациями, существование крупных университетских исследовательских

центров, занимающихся проблемами социального маркетинга, и другие признаки прогресса в этой области. Я с большим удовлетворением наблюдаю яркую картину развития социального маркетинга в начале нового тысячелетия.

Что необходимо сделать, для того чтобы привлечь внимание начинающих маркетологов и маркетологов-профессионалов к проблемам социального маркетинга?

Необходимо провести «маркетинг социального маркетинга» среди ведущих общественных организаций — как правительственных, так и неправительственных, — с тем чтобы стимулировать широкое использование услуг консультантов и вложение еще больших денежных средств в кампании по социальному маркетингу. Эти меры позволят убедить начинающих маркетологов и профессионалов в том, что они смогут найти интересную и хорошо оплачиваемую работу в данной сфере деятельности.

Многие профессионалы в области здравоохранения с энтузиазмом признали социальный маркетинг, но большинство по-прежнему путают социальный маркетинг с модными в последнее время кампаниями в средствах массовой информации, призванными убедить потребителей в необходимости изменить образ жизни. Как определить, где кончаются призывы к здоровому образу жизни и начинается социальный маркетинг?

Социальный маркетинг — это гораздо более глубокая концепция, чем продвижение и реклама общественно полезных идей. Необходимо подчеркнуть важность трех других компонентов — товара, цены и места — в деле успешного проведе-

ния кампании в сфере социального маркетинга. Мы должны добиться понимания того, что анализ поведения потребителя, сегментирование и позиционирование являются ключевыми факторами прогресса в решении общественных задач с помощью социального маркетинга.

Является ли экологический маркетинг важной частью маркетинга?

Повышенное внимание, уделяемое экологическому маркетингу*, продиктовано серьезностью экологических проблем, стоящих перед страной, и зависит от степени влияния объединений активистов экологического движения, количества публикаций и уровня шумихи в прессе, наличия денежных средств на решение проблем окружающей среды, а также международного давления. Пока не приняты соответствующие законы, большинство компаний не будут ничего предпринимать в этом направлении. Некоторые компании хотя и называют себя защитниками экологии, не слишком торопятся предпринять какие-либо действия. Однако часть компаний наверняка разглядят реальные деловые возможности в том, чтобы возглавить это направление маркетинга, и в результате завоюют общественное доверие. Эти компании-лидеры будут строить долгосрочные планы и использовать целостный подход к процессу создания ценности. Раньше или позже деловым кругам придется сделать экологические проблемы частью своих планов и деятельности. Отдельные фирмы вряд ли предпримут такие шаги самостоятельно, поскольку это

* Экологический маркетинг (Green marketing) — продвижение экологически чистой продукции; маркетинг товаров, который подчеркивает их качества, не наносящие вреда окружающей среде или способствующие сбережению природных ресурсов.

увеличит их издержки и понизит конкурентоспособность. Остается надеяться на то, что отраслевые объединения подадут пример в этой сфере. Иначе правительству придется самому вводить экологические ограничения, регулирующие деятельность абсолютно всех производственных отраслей.

Отличный маркетинг

Кого Вы считаете лидерами в области маркетинга?

Я с большим уважением отношусь к инновационным маркетинговым стратегиям следующих компаний:

IKEA;	Starbucks;
Southwest Airlines;	Sony;
Wal-Mart;	Virgin;
Amazon.com;	Ben & Jerry;
Dell Computer;	The Body Shop;
Toyota;	Harley-Davidson;
Enterprise Rent-A-Car;	Nike;
Progressive Insurance;	Absolut Vodka;
USAA Insurance;	Amway;
Barnes & Noble;	<u>eBay.com</u> ;
Charles Schwab;	Disney;
Federal Express;	Swatch.

Каждая из этих компаний изобрела новый способ ведения бизнеса в своей отрасли и вполне заслуживает отдельной

истории. Часть из них значительно сократили издержки клиентов (IKEA, Southwest Airlines, Wal-Mart, Enterprise Rent-A-Car). Некоторые заметно улучшили качество товара или обогатили покупательские впечатления (Starbucks, Sony, Toyota). Другие же коренным образом изменили природу своего бизнеса (Barnes & Noble, Charles Schwab, Federal Express).

К сожалению, некоторые лидеры продержались на вершине недолго. Я уже с меньшим восторгом отношусь к былым заслугам таких компаний, как Rubbermaid, Saturn, Benetton, Club Mediterranee, и ряда других.

К приведенному выше списку я добавил бы перечень самых влиятельных мыслителей в области маркетинга. Среди них Уолт Дисней, основатель The Walt Disney Company; Рэй Крок, основавший сеть ресторанов McDonald's; глава компании Coca-Cola Роберто Гойзуэта; генеральный менеджер сети кофеен Starbucks Говард Шульц; создатель IKEA Ингвар Кампрад; Сэм Уолтон, руководивший компанией Wal-Mart на протяжении почти 30 лет; а также Ричард Брэнсон, основатель группы компаний Virgin.

Есть ли примеры неудачных решений в маркетинге?

Первыми приходят в голову истории автомобиля «Edsel» и напитка «New Coke». Компания Ford разработала «Edsel» с целью заполнить нишу между «Ford» и «Lincoln». Но потребителям такая модель оказалась не нужна! К тому же автомобиль выглядел так, будто над передней и задней частью машины работали две разные команды дизайнеров, которые не общались друг с другом. «New Coke» потерпел фиаско в результате попытки компании изменить проверенный временем рецепт напитка. При этом никто не принял в расчет мнения миллионов поклонников «коки», предпочитавших, чтобы ее вкус оставался неизменным.

Когда Вы обращаетесь к врачу для осмотра, он назначает ряд стандартных исследований, которые должны показать, здоровы Вы или нет. Какими могли бы быть основные этапы «осмотра» компании, позволяющие определить степень ее «маркетингового здоровья»?

Том Питере, знаменитый автор и консультант, говорил, что можно зайти в магазин или офис и через 15 минут понять, жива компания или нет. Я же определяю состояние компании по тому, насколько хорошо она придерживается моих «десяти заповедей» успешного маркетинга (см. «The Ten Deadly Sins of Marketing: Signs and Solutions»). Я считаю, что здоровую компанию можно распознать по следующим признакам:

1. Она сегментирует рынок, выбирает лучшие сегменты и завоевывает сильные позиции в каждом из них.
2. Компания отслеживает потребности, впечатления, предпочтения и поведение покупателей и убеждает все заинтересованные стороны с энтузиазмом служить их интересам.
3. Она знает своих основных конкурентов, их сильные и слабые стороны.
4. Компания установила партнерские отношения со всеми вовлеченными в процесс сторонами (сотрудниками, поставщиками, дистрибьюторами) и щедро вознаграждает их усилия.
5. Она разработала системы поиска, градации и отбора самых перспективных рыночных возможностей.
6. Она использует систему маркетингового планирования, позволяющую разрабатывать эффективные долгосрочные и краткосрочные планы.
7. Компания осуществляет строгий контроль качества товаров и услуг.

8. Она создает сильные бренды, используя самые эффективные способы коммуникаций и продвижения.
9. Компания стремится быть лидером на рынке и придерживается принципов командной работы различных подразделений.
10. Она постоянно использует новые технологии, способные дать ей конкурентные преимущества на рынке.

Может ли компания долгое время удерживать доминирующее положение на рынке?

Компании всегда будут стремиться удерживать доминирующее положение, но наивно предполагать, что они смогут сохранять его постоянно. Любое рыночное преимущество временно, поскольку высокие прибыли одной компании неизбежно привлекут соперников. За исключением государственных монополистов или монополистов по праву собственности, компании способны сохранять доминирующее положение на рынке лишь в течение ограниченного времени.

Срок жизни большинства компаний весьма ограничен. Но есть и долгожители. В чем их секрет?

Средний срок жизни крупной компании составляет 20 лет. Жизненный цикл мелких предприятий намного короче. «Смертность» становится результатом неспособности компании меняться с течением времени, поглощения, неожиданных финансовых трудностей и так далее. Однако некоторые компании существуют сотни лет. Среди них — Royal Dutch/Shell, DuPont, W.R.Grace, Kodak, Mitsui, Sumitomo и Unilever. Причины долгожительства компаний раскрываются в замечательных книгах:

- «Built to Last»* и «Good to Great»** («От хорошего к великому») Джеймса Коллинза;
- «The Living Company» Ари де Гиуса***.

Не могли бы Вы подробнее рассказать о компаниях-новаторах?

Я приведу два примера: IKEA и Calyx & Corolla.

Компания IKEA — выдающийся создатель добавленной стоимости. Основатель IKEA Ингвар Кампрад был озабочен тем, что в Швеции молодые люди, впервые обустройства домашний очаг, вынуждены покупать мебель по высоким ценам. И он стал искать любые возможности снижения издержек производства и продажи мебели. Кампрад решил продавать мебель в разобранном виде и воспользоваться преимуществами массового производства и маркетинга. Но он сделал гораздо больше, чем просто наладил производство доступной качественной мебели. Он оборудовал магазины IKEA дополнительными удобствами и показал, что его компании небезразличны впечатления покупателей. В магазинах были открыты кафе и детские площадки, поскольку выбор мебели занимает много времени и в процессе многочасового шопинга покупатели могут проголодаться, дети — раскапризничаться, да и родителям проще сосредоточиться на покупках, когда их

* См. рус. изд.: *Дж. Коллинз, Дж. Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением.* СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. — *Примеч. ред.*

** См. рус. изд.: *Дж. Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...* СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — *Примеч. ред.*

*** См. рус. изд.: *Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде.* СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. — *Примеч. ред.*

малыши под присмотром. Кампрад добился лояльности потребителей, организовав программы постоянных покупателей, позволяющие их участникам приобретать многие товары по низким ценам. Я бы номинировал ИКЕА в своеобразный «Зал славы» маркетинга.

Совсем другой пример инновационного мышления — компания Calyx & Corolla. Основавшая ее Рут М. Овадес определила, что с момента сбора цветов до их продажи конечным потребителям проходит почти десять дней, в течение которых цветы «путешествуют» по лабиринту оптовых торговцев и розничных продавцов. Она организовала систему прямых продаж — покупатели могут заказать свежие цветы и букеты по каталогу, на страницах веб-сайта компании или по телефону. Заказ немедленно направляется по электронной почте одному из 25 сотрудничающих с компанией фермеров. Там цветы срезают, упаковывают и отправляют курьерской почтой Federal Express. Покупатель получает их свежими, и букет может простоять на 10 дней дольше.

Не могли бы Вы привести примеры компаний, тесно взаимодействующих с клиентами?

Дальновидные компании создают *сообщества покупателей*. Так, производитель знаменитой марки мотоциклов Harley-Davidson способствовала появлению более 300 тысяч преданных поклонников. Они не только восхищаются компанией, но и общаются друг с другом. Подобные сообщества приверженцев бренда легче построить в отношении товаров длительного потребления, таких как автомобили, мотоциклы или компьютеры (скажем, «Apple»). Другой способ — работать с покупателями индивидуально. Страховая компания USAA Insurance ведет весь бизнес по телефону (а в последнее время — через Интернет). Клиенты в восторге от компании, хотя никогда

не встречаются лицом к лицу с ее сотрудниками. Торговые представители USAA научились общаться с клиентами по телефону так же, как они общаются с друзьями.

Существуют ли в странах с развивающейся экономикой компании, демонстрирующие исключительно высокий уровень профессионализма?

Я знаю, что некоторые компании в развивающихся странах работают лучше своих западных коллег. Одна из наиболее профессиональных (среди известных мне) компаний в области создания потребительской ценности — бразильская фирма Amil, специализирующаяся на страховании здоровья. Она не только продает страховые полисы, но занимается образованием своих клиентов: учит их здоровому образу жизни, снабжая соответствующей литературой, помогая им бросить курить и так далее. То же можно сказать и о другой бразильской компании — HSM. Она специализируется на организации семинаров и проводит тренинги по менеджменту на высочайшем мировом уровне (см.: Kotler on Marketing, p. 153-155).

Назовите несколько европейских новаторских компаний и исследователей

Подобные примеры можно найти в каждой стране. Я ограничусь всего одной — Швецией. Меня восхищают новые подходы к маркетингу, найденные несколькими шведскими компаниями. Авиакомпания SAS под руководством Яна Карлсона сформулировала идею «момента истины», ставшую платформой для дальнейших инноваций в области обслуживания клиентов. Компания Volvo сконцентрировалась на одной высоко ценимой покупателями характеристике — безопасности авто-

мобили. IKEA продемонстрировала, как снизить издержки в зрелой отрасли — розничной торговле мебелью. Компания Ericsson обогатила представления о новаторстве, а Electrolux — практику бренд-менеджмента. Можно привести примеры и многих других шведских компаний.

Шведские ученые произвели на свет множество перспективных маркетинговых идей. Эверт Гуммесон из Университета Стокгольма (Stockholm University) значительно углубил наше понимание маркетинга взаимоотношений и маркетинга услуг. Ларс-Гуннар Мэттсон первым начал исследовать бизнес-сети. Именно шведские ученые сместили фокус исследований с массового маркетинга на потребительских рынках и обратили внимание на фундаментальное значение связей между компаниями B2B и бизнес-сетями.

В чем главная маркетинговая сила американских компаний? Какова их основная маркетинговая слабость?

Самое большое преимущество американских компаний — это их конкурентная культура и дисциплинированность в затратах. А самый большой недостаток — нетерпеливость инвесторов, которая побуждает менеджеров принимать недальновидные управленческие решения. Это давление особенно ощущают публичные компании. Руководителям таких компаний приходится учитывать, каким образом каждое их решение может повлиять на текущий курс акций. Я всегда считал, что частные компании более свободны в принятии долгосрочных решений. Решения, принятые на скорую руку, часто оборачиваются серьезными проблемами.

Какие книги Вы рекомендовали бы прочесть директору по маркетингу средней или крупной компании, пытающемуся повысить ее конкурентоспособность?

Есть много интересных и полезных книг по маркетингу. Я порекомендовал бы перечисленные ниже, имея при этом в виду, что существует множество других изданий, посвященных отдельным направлениям маркетинга*.

1. *Kevin Keller*. «Strategic Brand Management» или любую из книг Дэвида Аакера о брендинге.
2. *Fred Reichheld*. «The Loyalty Effect» или его же книгу «Loyalty Rules!».
3. *Leonard Berry*. «Discovering the Soul of Service» («В поисках сущности сервиса») или его же книгу «On Great Service» («Его Величество сервис»).
4. «Kellogg on Marketing» («Келлогг о маркетинге») под редакцией Дона Якобуччи — лучший сборник популярных очерков на разные темы маркетинга.
5. *Roland T. Rust et al.* «Driving Customer Equity» («Управляя покупательскими активами»).
6. *Don Peppers, Martha Rogers*. «The One-to-One Future» («Будущее индивидуализированного маркетинга»).

Каждая из этих книг изменила наше понимание маркетинга.

* См.: 1. *Кевин Лейн Келлер*. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. Киев: Вильяме, 2005. 2. *Фредерик Ф. Райхельд*. Эффект лояльности. Движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. Киев: Вильяме, 2005; *Ф. Райхельд*. Как строить взаимоотношения с персоналом. Руководство для руководства. М.: Питер, 2005. 3. *Leonard L. Berry*. Discovering the Soul of Service. The Nine Drivers of Sustainable Business Success. Free Press, 2003; *Leonard L. Berry*. On Great Service. A Framework for Action. Free Press, 2003. 4. Kellogg on Marketing/Ed. Dawn Iacobucci. John Wiley & Sons, 2003. 5. *Ronald Rust, Valarie Zeithaml, Katherine Lemon*. Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy. 6. *Don Peppers, Martha Rogers*. The One-to-One Future. Currency, 1996.

Оказывают ли книги о бизнесе реальное влияние на практику бизнеса?

Некоторые книги содержат новые идеи, которые бизнес может применить на практике. Среди таких влиятельных изданий — книги Питера Друкера, Тома Питерса, У. Эдвардса Деминга, Майкла Портера и Гари Хамела. Другие рассказывают более широкой аудитории о том, что уже делают ведущие компании.

Какие личности или идеи наиболее сильно повлияли на Вас?

Предприятия наконец-то восприняли идею сегментирования и поставили ее в центр стратегии и операций. В нашем мире избытка товаров и дефицита покупателей компаниям необходимо сфокусировать внимание на нуждах своих клиентов. На меня оказал большое влияние Питер Друкер, который еще десятилетия тому назад заметил, что «маркетинг... это целый бизнес, рассматриваемый с точки зрения конечного результата, то есть с точки зрения покупателя». Он также говорил: «Бизнес имеет две, и только две основные функции — маркетинг и инновации. Лишь они приводят к результатам, все остальное — издержки».