

КОТЛЕР
Филип

**ДЕСЯТЬ
СМЕРТНЫХ
ГРЕХОВ
МАРКЕТИНГА**

PHILIP
KOTLER

**TEN DEADLY
MARKETING SINS**

SIGNS AND SOLUTIONS



John Wiley & Sons, Inc.

659.127 4

Ж 73

ФИЛИП
КОТЛЕР

**ДЕСЯТЬ
СМЕРТНЫХ
ГРЕХОВ
МАРКЕТИНГА**

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕРС

Москва

2021

УДК 659.127.4
ББК 65.291.3
К73

Переводчики Т.В. Виноградова, А.А. Чех
Редактор М. Савина

Котлер Ф.

К73 Десять смертных грехов маркетинга / Филип Котлер ; Пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishерз, 2010. — 157 с.

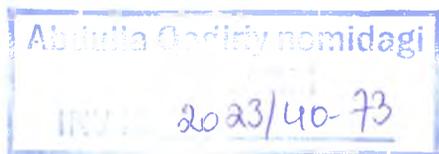
ISBN 978-5-9614-1194-2

Задача маркетинга — управлять бизнес-стратегией компании: выявлять возможности, разрабатывать и реализовывать планы, которые принесут успех на рынке. Гуру маркетинга Филип Котлер проанализировал десять типичных ошибок, которые допускают маркетологи, и дал советы, как их избежать и обеспечить успешное развитие компании.

Книга адресована менеджерам и владельцам компаний, специалистам в сфере маркетинга, студентам вузов, а также тем, кто планирует открыть свой бизнес.

УДК 659.127.4
ББК 65.291.3

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@nonfiction.ru.



ISBN 978-5-9614-1194-2 (рус.)
ISBN 978-0-4716-5022-5 (англ.)

© Philip Kotler, 2004
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishерз», 2010

СОДЕРЖАНИЕ

БЛАГОДАРНОСТИ.....7

ПРЕДИСЛОВИЕ9

ГЛАВА 1

Компания уделяет мало внимания рынку и слабо ориентирована на потребителя 19

ГЛАВА 2

Компания не вполне понимает своих целевых потребителей 35

ГЛАВА 3

Компания плохо выявляет своих конкурентов и отслеживает их действия 49

ГЛАВА 4

Компания неправильно строит отношения со всеми заинтересованными сторонами 59

ГЛАВА 5

Компания не ищет новых возможностей..... 69

ГЛАВА 6

Процесс планирования имеет серьезные недостатки81

ГЛАВА 7

Товарная стратегия компании и стратегия обслуживания нуждаются в корректировке89

ГЛАВА 8

Компания не пытается построить сильный бренд 97

ГЛАВА 9

Плохая организация мешает компании вести результативный и эффективный маркетинг 113

ГЛАВА 10

Компания не извлекает максимальной пользы из новых технологий..... 139

ЭПИЛОГ

Десять заповедей эффективного маркетинга..... 153

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга — результат многолетнего опыта работы с консалтинговыми фирмами и частными клиентами. Я хотел бы выразить особую благодарность компании Hamilton Consultants из Кембриджа, штат Массачусетс (www.hamiltonco.com). Первоначальная версия 10 самых общих выводов была выдвинута Уиллом Роджерсом, вместе с которым мы написали книгу *Marketing Audit* («Маркетинговый аудит»), и его коллегами по MAC Group и Hamilton Consultants. В основе их выводов — материалы более чем 75 маркетинговых аудитов бизнес-подразделений, проведенных за 15 лет. Впоследствии Hamilton модифицировала процедуру аудита, превратив ее в так называемый *market-based profit improvement* (рыночные основы повышения прибыли), где выводы аудита соотносятся с влиянием на практический результат. Я использовал этот перечень 10 главных недостатков маркетинга и свой личный опыт в области консалтинга в качестве основы данной книги.

Я хочу поблагодарить также Kotler Marketing Group (г. Вашингтон) (www.kotlermarketing.com) за постоянную работу по выявлению крупных недостатков маркетинга и предложению инновационных решений. Kotler Marketing Group фокусируется на стратегическом маркетинге, ее клиентами были такие компании, как AT&T, IBM, JP Morgan, Northwestern Mutual, Weyerhaeuser,

Baxter, Pfizer, Shell Chemical, Ford, McDonalds, Michelin и SAS Airlines. Милтон Котлер, президент и основатель компании, продемонстрировал невиданную маркетинговую гибкость ума, внося новое мышление в процесс принятия решений на уровне компании.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Маркетинг в плохой форме. Я говорю не о теории, я говорю о маркетинговой практике. Каждый новый товар или услуга должны поддерживаться маркетинговым планом, который обеспечивает хорошую прибыль, покрывающую вложения времени и средств. Но возникает вопрос: почему 75% новых товаров, услуг и предприятий терпят крах?¹ Провалы случаются, несмотря на огромную работу по исследованию рынка, концептуальные разработки и тестирование, бизнес-анализ и громадную работу по совершенствованию продукта, рыночные испытания и рекламные кампании.

Предполагается, что маркетинг управляет бизнес-стратегией. Маркетологи должны провести *поиск* новых возможностей для компании и грамотно применять стратегии *сегментирования, определения плановых показателей и позиционирования* (*segmentation, targeting, positioning* — STP), чтобы указать новому бизнесу правильное направление. Затем они должны конкретизировать набор четырех компонентов маркетингового воздействия, известных как 4P: *товар, цена, место распространения и метод продвижения* (*Product, Price, Place, Promotion*), и обеспечить соответствие этих элементов друг другу и стратегии STP. Затем маркетологи будут

¹ Doug Hall, *Jump Start Your Business Brain* (Cincinnati, OH: Brain Brew Books, 2001), p. 3.

выполнять план и отслеживать результаты. Если результаты отклоняются от плана, они должны выявить причины: виновно ли в этом плохое исполнение плана, несогласованность или непоследовательность маркетинговых приемов, неправильное определение стратегии STP или в корне неверное исследование рынка.

Сегодня в большинстве компаний эти вопросы сосредоточены в руках не одних только маркетинговых служб. Ими занимаются совместно маркетологи, разработчики стратегии, финансисты и производственники. Так или иначе, когда появляется новый товар или услуга, маркетингу отводят его истинную, по мнению остальных служб компании, миссию, а именно продажи и продвижение. В результате большая часть маркетинговой деятельности ведется в рамках только одного Р-элемента — продвижения. А когда компания прекращает выпуск плохо реализуемого товара, задачи маркетинга преимущественно сводятся к «уборке мусора» путем агрессивных продаж и рекламы.

Вот наглядный пример маркетинга одного Р-элемента. Я спросил вице-президента по маркетингу крупной европейской авиалинии, устанавливает ли он цены на билеты авиалинии.

- Это делает финансовая служба.
- Вы влияете на питание, подаваемое в самолетах?
- Нет, этим занимается отдел снабжения.
- К вам прислушиваются при установлении стандартов при принятии на работу членов экипажа?
- Нет, этим вопросом ведает служба персонала.
- А вопросы чистоты в самолетах?

- Это работа отдела обслуживания.
- Тогда чем же вы занимаетесь?
- Рекламой и продажами.

Ясно, что эта компания трактует маркетинг как функцию одного Р.

Еще хуже, что маркетинг не очень-то хорошо управляет рекламой и продажами. Спросите об этом любого руководителя, которого бросает в дрожь при получении счетов за рекламу в тот период, когда объем продаж не возрос, а снизился: «Что дала нам эта реклама?» — спрашивает он вице-президента по маркетингу. В лучшем случае ему ответят, что если бы не реклама, то продажи были бы еще ниже. «Но с точки зрения инвестиций какую мы получили отдачу?» И толкового ответа не услышит.

Понятно, почему руководители фирм столь нетерпимы к маркетингу. Они точно знают, что дадут им вложения в финансовую деятельность, производство, информационные технологии, даже в снабжение, но не знают, что принесут им затраты на маркетинг. Из-за того что маркетинг представляет собой сложную цепь мероприятий, труднее проследить причину и следствие каждого действия. Однако теория достигла определенного прогресса, и другие компании реализуют эти достижения на практике. Почему же этого не происходит в вашей компании?

Все признаки говорят об изменении маркетинга в будущем. Подумайте над следующим.

- Национальным брендам все труднее получить адекватную наценку, покрывающую затраты по их созданию. Почему? Розничная сеть Wal-Mart и ее под-

ражатели настаивают на получении более крупных скидок у поставщиков, если последние хотят работать с Wal-Mart. Кроме того, розничные сети все чаще выпускают собственные торговые марки, качество которых соответствует уровню качества национальных брендов. Торговые марки розничных магазинов не требуют затрат на исследования, рекламу и продажи. Мы знаем, что представители поколения Y более скептически относятся к рекламе. Наоми Кляйн и ее книга *No Logo* заставили потребителей задуматься над тем, не много ли они платят за самые разрекламированные марки и какое влияние имеет брендинг на социальные расходы¹.

- Как последнее средство от своих проблем компании приняли менеджмент отношений с потребителями (*Customer Relationship Management* — CRM). Он подразумевает сбор частной информации о потребителях в целях лучшего прогнозирования нужных им товаров. Однако протест против сбора персональной информации растет. Более того, людей все сильнее раздражает получение «макулатуры» (рекламы) по почте, электронной почте и телефону. Конгресс США принял закон, дающий людям право внести свои домохозяйства в список абонентов, недоступных для телефонного обзвона, определив штраф в размере \$11 тыс. для компаний, нарушивших запрет. Поэтому компаниям лучше как можно быстрее перейти к практике получе-

¹ Naomi Klein, *No Logo* (London: Flamingo, 2000). Издание на русском языке: Наоми Кляйн. *No Logo*. Люди против брендов. — М.: Добрая книга, 2008.

ния разрешения от потребителей или поддержки ими маркетинговых исследований.

- Хорошей идеей кажутся программы формирования лояльности, которые дали высокие результаты первым применившим их фирмам. Но у их конкурентов не было другого пути, кроме как проводить кампании для постоянных покупателей. Сегодня у многих есть карты Visa, MasterCard и American Express, и они набирают баллы независимо от того, рейсом какой компании летят — American, United или Delta.
- Неважно, насколько дешево компания производит продукцию внутри страны — она все равно не будет дешевле китайского товара. В Китае могут производить практически все, и их товары начинают соответствовать мировым стандартам качества. Китай набирает силы, чтобы повторить японскую тактику: более высокое качество по более низким ценам. Это нанесет удар по странам Латинской Америки и Восточной Европы, которые раньше выигрывали за счет дешевого труда. Мексика теряет автомобильные и другие предприятия, поскольку они перемещаются в Китай. Естественно, что американские производители будут перемещать добычу ресурсов и производство в более дешевые регионы, что приведет к снижению занятости в США. Сокращение занятости означает уменьшение покупательной способности и снижение продаж, и образуется замкнутый круг.
- Затраты на массовый маркетинг растут, несмотря на падение его эффективности. Чем меньше люди

обращают внимание на телевизионную рекламу, игнорируя ее или просто переключаясь на другой канал, тем больше телевизионные сети повышают цены. Это заставит маркетологов искать более эффективные средства массовой информации.

- Боевым кличем маркетологов была дифференциация: «Дифференцируйтесь, дифференцируйтесь, дифференцируйтесь». Профессор Теодор Левитт много лет назад заявил, что можно дифференцировать все, включая уголь и цемент. Но дифференциация — проблема двусторонняя. Часто дифференциации ничего не значат для потребителей, они иллюзорны или незаметны. Хуже то, что конкуренты быстро копируют любую эффективную дифференциацию, вследствие чего жизненный цикл товаров-новинок только укорачивается, а предприятия-новаторы с трудом возвращают свои инвестиции.
- Потребители стали более информированными, а покупательские привычки — грамотно обоснованными. Мистер Джонс, желающий купить цифровую камеру Nikon Coolpix 4300, заходит на сайт www.mysimon.com, где находит более 25 онлайн-торговцев, устанавливающих свои цены на эту камеру. А разброс предлагаемых цен шокирует: от \$339 до \$449! Люди начинают учиться ценовому самосознанию. Онлайн-покупки — вопрос исключительно цены, а не различий в надежности или сервисе. Сегодняшние покупатели приходят в автосалоны, вооруженные точной информацией о том, во сколько должен обой-

тись им автомобиль. Порой потребители даже заходят на сайт Priceline.com и заявляют, какую сумму они заплатят за такой-то и такой-то автомобиль любому дилеру, который примет их предложение.

- Во время спадов компании продолжают сокращать расходы на маркетинг — одну из основ, от которых зависят их продажи. Но если компания не имеет точных данных о том, что дают ей расходы на маркетинг, разве можно ее за это осуждать?

Можно продолжить, но суть ясна: в стремлении сохранить прибыли компании и выйти на прибыльные целевые сегменты маркетингологи столкнутся с ростом проблем. Ситуация усугубляется неэффективной с маркетинговой точки зрения организационной структурой многих компаний. Прибавим еще маркетинговую неэффективность и нерезультативность — и получим готовый рецепт катастрофы.

Я хотел выявить самые вопиющие недостатки маркетинга, которые мешают компаниям преуспевать на рынке, нашел 10 таких и назвал их «десятью смертными грехами маркетинга». Компаниям необходимо рассмотреть два вопроса. Во-первых, какие *признаки* сигнализируют о наличии конкретного греха в маркетинге компании? Во-вторых, какими будут наилучшие *решения* для преодоления данной проблемы?

Если бы я руководил компанией, то собрал бы коллег и мы вместе проанализировали каждый из десяти грехов. Определили наиболее серьезные из них и нашли лучшее решение для каждого случая. Я бы назначил старшего руководителя ответственным за улучшение

ние нашей деятельности в данных сферах. И отдаю себе отчет, что некоторые из этих грехов потребуют долгосрочных крупных вложений, но если они предопределяют успех на рынке, я поддержал бы их.

Я убежден в том, что основное внимание маркетологов должно быть направлено не на продажи, а на создание товаров, которые не нуждаются в работе по продажам. Специалисты по маркетингу должны уметь выявлять возможности (неудовлетворенные потребности или решения, повышающие качество жизни), разрабатывать и реализовывать планы, которые принесут успех на рынке. Я хочу, чтобы маркетинг вернулся к своей истинной роли — управлению бизнес-стратегией.

А теперь перечислим эти десять смертных грехов¹.

Десять смертных грехов маркетинга

1. Компания уделяет мало внимания рынку и слабо ориентирована на потребителя.
2. Компания не вполне понимает своих целевых потребителей.
3. Компания плохо выявляет своих конкурентов и отслеживает их действия.
4. Компания неправильно строит отношения со всеми заинтересованными сторонами.

¹ На Amazon.com можно найти более 136 книг со словами *Deadly Sins*. Но лишь две из них относятся к литературе по менеджменту: David L. Dotlich and Peter C. Cairo, *Why CEOs Fail: The 11 Deadly Sins and How NOT to Commit Them*, и Jonathan Ellis and Rene Tissen, *The Seven Deadly Sins of Management* (London: Profile Books, 2003).

Глава 1

КОМПАНИЯ УДЕЛЯЕТ МАЛО ВНИМАНИЯ РЫНКУ И СЛАБО ОРИЕНТИРОВАНА НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Эта проблема, стоящая на пути к успеху большинства компаний, имеет две причины: либо компания не до конца поняла возможности своего рынка, либо она недостаточно хорошо организована, чтобы удовлетворить целевых потребителей, предоставив им то, что они ожидают и в чем нуждаются.

НЕДОСТАТОЧНАЯ СФОКУСИРОВАННОСТЬ НА РЫНКЕ

Как узнать, что ваши маркетологи плохо проанализировали рынок?

Признаки:

- Рыночные сегменты точно не определены.
 - Нечетко установлены приоритеты рыночных сегментов.
 - Нет менеджеров, отвечающих за рыночные сегменты.
-

Рыночные сегменты точно не определены

Зададим себе вопрос: «Кому мы стремимся продавать свой товар?» Пожалуйста, не говорите «Всем» — это ответ неправильный.

Помню, я услышал это утверждение от топ-менеджеров гигантской сети магазинов Sears. «Мы продаем всем. Каждый что-то покупает»

в нашем магазине... одежду, молотки, электроприборы...» Тогда я спросил: «А тинейджеры покупают много одежды в Sears?» — «Не так много, как нам бы хотелось. Но их матери совершают покупки у нас». — «Следовательно, не каждая потребительская группа является вашим покупателем». — «Да, мы признаем это». — «Тогда почему бы вам не сфокусироваться на группах, которым действительно нужны ваши товары и услуги, вместо того чтобы пытаться привлечь в свой магазин всех и каждого?» Они не смогли дать ответ.

К счастью, большинство компаний не говорят, что продают «всем», но это не значит, что они правильно сфокусированы. В магазине женской одежды могут заявить, что они предлагают одежду женщинам в возрасте от 20 до 50 лет. Я сказал бы, что это слишком большая группа, чтобы иметь одни и те же запросы. Вкусы молодежи больше склонны к одежде, предназначенной для развлечений и общения, тогда как покупатели от 35 лет и старше, вероятно, будут заинтересованы в более практичной одежде для работы и дома.

Эта история о том, как Лес Уэкснер создал Limited, преуспевающую сеть магазинов для женщин. Его отец держал магазин, в котором торговали одеждой для женщин разного возраста. Лес учился в колледже штата Огайо, и однажды преподаватель по маркетингу рассказал о сегментировании рынка. Вернувшись с занятий,

Лес спросил отца: «Почему мы предлагаем одежду для совершенно разных женщин?» Отец ответил: «Это же очевидно: откуда мне знать, какая именно женщина зайдет в лавку? Сдается мне, Лес, что я зря потратил деньги на твое обучение». Став хозяином предприятия, Лес сузил товарный ассортимент и стал продавать одежду исключительно для молодых (около 20 лет) женщин. Сфокусировавшись на этой группе потребителей, он нанял на работу продавцов примерно такого же возраста, использовал цвета, которые нравятся молодым, а в торговых залах постоянно звучала популярная музыка. Лес назвал свой магазин Limited.

Нечетко установлены приоритеты рыночных сегментов

Многие компании выявляют разные рыночные сегменты и разрабатывают предложения для каждого из них. Например, завод, выпускающий алюминий, на разных условиях будет продавать свой товар производителям самолетов, автомобилей, бытовой техники и строительным подрядчикам. Но вот в чем вопрос: оценивает ли эта компания относительную привлекательность рыночных сегментов? Очевидно, что алюминиевая компания вкладывает ресурсы в обслуживание всех клиентов, но оценила ли она вероятные уровни возврата на вложенный капитал (RIO) для каждого сегмента рынка? Определила ли она приоритетность сегментов и перераспределила ли свои ресурсы в пользу наиболее выгодных из них?

Нет менеджеров, отвечающих за рыночные сегменты

С наиболее значимыми для компании сегментами должны работать менеджеры, которые вправе требовать бюджета, достаточного для того, чтобы дать компании целевую норму прибыли. Эти менеджеры должны получать соответствующее вознаграждение. Но лишь немногие компании назначают руководителей для работы с самыми важными потребительскими сегментами.

Решения:

- Выбрать наиболее передовые технологии сегментирования рынка, например сегментирование на основе выгод, по предоставляемой ценности и по принципу лояльности.
- Установить приоритетность наиболее важных сегментов.
- Ввести специализацию торгового персонала.

Что делать: использовать лучшие методы сегментирования рынка

Большинство компаний могут проводить сегментацию рынка намного лучше, чем они это делают сейчас. Многие ограничиваются сбором демографических данных, т. е. останавливаются на описательном уровне. Конкретная демографическая группа, предположим мужчины 30–50 лет, обычно состоит из совершенно не похожих друг на друга людей с разными потребностями, предпочтениями и ценностями. Компания Ford узнала это на собственном опыте, когда при выпуске на рынок

модели Mustang, предназначенной для молодых спортивных мужчин, выяснилось, что большинство из них не слишком заинтересовались этим автомобилем, а вот люди более старшего возраста стали активно его покупать.

В B2B-маркетинге компании склонны делить клиентов на крупных, средних и мелких. Но если бы я занимался продажей программного обеспечения малым предприятиям, то начал бы с различий между потребностями малых юридических, бухгалтерских и медицинских фирм, затем, вероятно, сфокусировался бы только на одной отрасли, чтобы стать для нее поставщиком всего ассортимента.

В любом случае сначала попробуйте сегментировать участников рынка по потребностям или искомым выгодам. Затем постарайтесь найти демографические описания, которые могут коррелировать с этими потребностями и выгодами, — это облегчит вам поиск потенциальных покупателей.

Установите приоритетность сегментов

Предположим, ваша компания определила целевыми более одного сегмента. Например, IBM продает универсальные компьютерные системы компаниям многих отраслей. Это не помешало ей признать, что некоторые сегменты для нее важнее других. Компания составила перечень из 12 отраслей, на которых она будет концентрировать свои усилия. В этот список вошли, в частности, банковский и гостиничный бизнес, страхование, телекоммуникации и транспортные перевозки. Фокусируясь на этих отраслях, IBM смогла

разработать более совершенные предложения, чем ее конкуренты.

Создайте «вертикаль» торгового персонала

Если потребительские сегменты слишком разнородны, необходима специализация торгового персонала. В компании IBM давным-давно поняли, что если торговый представитель по утрам продает компьютерные системы банкам, а во второй половине дня — отелям, то в большинстве случаев его работа не принесет нужных результатов. Такой представитель практически не знает потребностей ни банков, ни отелей. Компания выяснила, что для продаж банкам намного эффективнее принимать на работу бывших банковских служащих, а для продаж отелям — бывших работников отелей. Каждый из них имеет большой опыт и, скорее всего, широкие связи в своей отрасли, что в совокупности дает торговому представителю огромную фору для успешных продаж.

Компания DuPont также высоко оценила организацию продаж по потребительским сегментам. Раньше в отделе текстильных волокон торговые представители специализировались по видам волокон: нейлон, орлон, лавсан. Предполагалось, что специалист по нейлону должен знать все отрасли, закупающие нейлон: производителей женской одежды, мебели, малых морских судов, автопокрышек и так далее. В конце концов DuPont реорганизовала торговое подразделение и распределила его персонал по принципу охвата конкретного потребительского рынка, например женской одежды, мебели, напольных покрытий, лодок и т. д. Каждый

торговый работник стал представлять не один вид во-локна, а весь ассортимент — таким образом, клиент быстро получает все, что ему нужно.

Вывод. Тщательно и четко определите свои потребительские сегменты, установите их приоритетность и на самые важные для вас сегменты назначьте менеджеров.

НЕДОСТАТОЧНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Как узнать о том, что ваша компания недостаточно хорошо удовлетворяет запросы потребителей?

Признаки:

- Большинство служащих компании считают, что обслуживание потребителей — это работа подразделений маркетинга и сбыта.
 - Не обучают культуре общения с потребителями.
 - Нет стимулов лучше относиться к потребителям.
-

Привлечение, обслуживание и удовлетворение запросов потребителей — работа подразделения маркетинга и сбыта!

В структуре компании персонал закреплен за отделами, выполняющими конкретные функции. Сотрудник научно-исследовательского отдела проводит свое рабочее время в лаборатории, а не с клиентами; инженер-технолог — на заводе, а не с потребителями; специалист

по снабжению — с торговыми представителями других фирм, а не с клиентами своей; бухгалтеры и финансисты работают с цифрами, а не с покупателями.

И естественно, сотрудники полагают, что только отдел сбыта и маркетинга работает с клиентами. Но мы-то знаем, что нанести ущерб отношениям с потребителями может любое подразделение. Люди сердятся, когда товар плохо изготовлен или с опозданием доставлен, а в выписанном счете содержатся ошибки, — так компания теряет клиентов, и маркетинг тут совсем ни при чем.

Не надо учить персонал других отделов, как работать с клиентами

У противников обучения персонала есть свои аргументы. Учить сотрудников других отделов «понимать потребителей» — слишком большая роскошь, говорят они. Надо разработать программу обучения, нанять преподавателей, а людям придется отложить более срочные текущие дела, чтобы послушать лекцию о клиентах.

Отсутствие систем оценок, стимулов или санкций для улучшения клиентского сервиса

Когда работники знают, как их оценивают в своих подразделениях, что принимают во внимание при оценке, они ведут себя соответственно. Если их взаимодействие с потребителями не находит однозначной оценки, то в текущей работе сотрудники не будут уделять клиентам большого внимания.

Решения:

- Выстроить четкую иерархию ценностей компании, в которой на первом месте стоят клиенты.
 - Вести дела так, чтобы привить персоналу и агентам компании «понимание потребителя».
 - Облегчить потребителям доступ к компании по телефону, факсу или электронной почте для передачи запросов, предложений и жалоб и обеспечить быструю реакцию на каждое обращение.
-

Клиенты — на первом месте в иерархии ценностей компании

Спросите у менеджеров компании: «Чьи интересы вы стремитесь удовлетворить в первую очередь?» Многие старшие менеджеры, не задумываясь, ответят: «Акционеры. Они владеют компанией. Они оценивают нашу деятельность. Они влияют на стоимость капитала. Они рискуют. Их мнение о нас проявляется в ежедневном изменении курса акций. Наша первая головная боль — акционеры, и мы на все смотрим с точки зрения акционера».

Я бы поставил под сомнение эти утверждения на том основании, что ставить на первое место акционеров — худший способ осчастливить их. Предлагаю взять на вооружение иерархию ценностей, которой руководствуется компания Johnson & Johnson, провозгласившая: «На первом месте для нас — потребители, на втором — работники, и это дает инвесторам самые лучшие результаты».

Сеть Marriott Hotel расставила ценности несколько по-другому: «Прежде всего мы нанимаем и обучаем лучших работников. Если работники довольны, они будут профессионально и с энтузиазмом обслуживать постояльцев, и тогда люди станут снова и снова останавливаться в наших отелях. Это обеспечит максимальные прибыли нашим инвесторам». Не удивительно, что Хол Розенблат, глава одного из крупнейших туристических агентств, акцентирует внимание на этой теме в своей книге с провокационным названием *Customer Comes Second* («Потребитель идет вторым»)¹.

Главная мысль ясна: компании должны прежде всего думать о своих клиентах и работниках, поскольку, если они не удовлетворены, деятельность фирмы может просто прекратиться.

Участие в деятельности, формирующей «понимание потребителя»

Переориентация фирмы — труднейшая задача. В каждой компании формируется особая культура, в которой одни вещи имеют ценность, а другие — нет. Так, ориентированная на инжиниринг компания будет концентрироваться на разработке самых современных товаров и лучших производственных систем как ключевых элементов, обеспечивающих победу в конкурентной борьбе. Разработчики считают, что клиентов привлечет лучшая продукция по более низким ценам. Но это слишком наивный взгляд на запросы потребителей, поскольку

¹ Hal Rosenbluth and Diana McFerrin Peters, *The Customer Comes Second: Put Your People First and Watch 'Em Kick Butt* (New York: HarperBusiness, 2002).

ку их представления о лучшей продукции, приемлемых ценах и расходах сильно отличаются друг от друга.

Изменение прочно укоренившейся культуры и установка на интересы потребителя, которые будут поставлены в центр внимания всей компании, потребуют компетентного и уверенного нового руководства. В рамках книги мы можем только предложить вам сделать несколько шагов в этом направлении.

- *Разработайте четкую иерархию групп и ценностей.* Мы уже отмечали важность определения для персонала компании четкой иерархии потребительских групп и ценностей.
- *Продемонстрируйте, как поведение каждого работника компании может воздействовать на клиентов.* Покажите служащим каждого отдела, что их конкретные действия могут положительно или отрицательно воздействовать на привлечение или удержание потребителей. Приведите случаи, когда клиенты были привлечены или потеряны из-за работы того или иного отдела. Продемонстрируйте, что каждый сотрудник может помочь клиентам или работнику компании, который работает с ними.
- *Регулярно освещайте достижения в деле удовлетворения потребителей.* Измеряйте степень удовлетворенности клиентов в целом, а также по потребительским группам и отдельным аспектам (товары, сервис, цена и т. д.). Познакомьте сотрудников с оценками, которые дают отделам, с тем чтобы стимулировать каждого к поиску возможности удовлетворить запросы потребителей. Одна

из форм стимулирования — бонус в том случае, если потребительская удовлетворенность достигнет определенного показателя или превысит его. В конверты с зарплатой для работников вложите напоминания, что эти деньги приносят клиенты.

- *Найдите деньги на обучение обслуживанию и удовлетворению запросов клиентов.* Компания может финансировать краткосрочное обучение персонала разных отделов лучшему клиентскому сервису. Цель такой программы — определить бренд и ценности компании и научить персонал «жить брендом». Благодаря такому обучению работники Wal-Mart решительно настроены на предоставление товаров по возможно низким ценам, сотрудники Ritz-Carlton — на предоставление лучшего гостиничного обслуживания, а работники компании Volvo — на разработку самых безопасных автомобилей. В результате Volvo в своих новых моделях отказалась от глобальной системы навигации и определения местоположения (GPS), потому что еще один экран увеличивает риск, когда водитель отрывает взгляд от дороги. «Живя брендом», инженеры Volvo отказались от GPS, но в конце концов разработали иной экран — более простой и безопасный в использовании.
- *Добейтесь такого же отношения к запросам потребителей своих дистрибьюторов и дилеров.* Результаты работы компании не улучшатся, если ее персонал будет думать о потребителях, а агенты — нет. Чтобы ориентация на потребителя принесла плоды, компания должна сформировать такое же отношение к потребителям у своих партнеров.

Более легкий доступ к компании

Я всегда огорчаюсь, когда, набрав номер телефона ведущего розничного продавца электроники и выслушав двухминутное сообщение, узнаю о невозможности поговорить с живым человеком. А когда я наконец слышу голос работника компании и спрашиваю, продается ли в магазине нужная мне вещь, — мне отвечают, что сейчас проверят, и в результате я жду еще три минуты, чтобы узнать, что нужный мне товар уже продан. И реклама этого магазина утверждает, что он дружелюбен к покупателям!

Ваша компания должна обеспечить потребителям возможность легко связаться с ней по телефону, факсу, традиционной или электронной почте. Более того, вы должны установить высокие требования к срочности ответов потребителям. Компания Amazon отмечает, что ответ на обращения по обычной и электронной почте должен быть дан в течение двух дней, а при телефонном звонке трубку должны поднять спустя четыре звонка. Затраты на сервис такого уровня меньше, чем стоимость потери клиентов.

Глава 2

КОМПАНИЯ НЕ ВПОЛНЕ ПОНИМАЕТ СВОИХ ЦЕЛЕВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Признаки:

- Последнее исследование потребителей проводилось три года назад.
 - Продажи товара не достигают ожидаемого уровня; продукция конкурента продается лучше.
 - Уровень возврата товара и жалоб потребителей слишком высок.
-

НЕПОЛНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ЦЕЛЕВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЯХ

Мой первый вопрос при работе с компанией всегда один и тот же: «Кто ваш целевой потребитель?». Если ответ расплывчат, то первая задача — обсуждение этого вопроса.

Если ответ четкий, я прошу показать мне результаты последнего исследования рынка, описывающие мышление, действия и ощущения потребителей целевого сегмента. Самый плохой ответ на эту просьбу: «Мы не проводили такого исследования». Немного лучше, когда говорят: «Вот, пожалуйста» — и суют в руки толстый том, заключенный в твердый переплет, с описанием исследования трехлетней давности. Дело ухудшается тем, что его никогда не открывали и его материалами не пользовались. А ведь нынешние потребители могут думать, действовать и чувствовать совсем не так, как три года назад. Тогда мог-

ло быть процветание; сегодня, возможно, спад. Кроме того, неизвестно даже, была ли методика проведенного исследования лучшим способом понимания потребителей.

И еще один вопрос: может ли ваша компания услышать «голос потребителя»? Следует поддерживать постоянный диалог с клиентами в офисах, в магазинах, по телефону, по электронной почте. Таким образом компания сможет узнать запросы своих целевых потребителей и в соответствии с их пожеланиями формировать свои предложения¹.

ПРОДАЖИ НИЖЕ ОЖИДАЕМЫХ

Маркетинговый план компании устанавливает цели по объему продаж, расходам и прибылям на год, с разбивкой ожидаемых результатов по кварталам или месяцам. Когда итоги работы не соответствуют ожиданиям, следует выявить, почему так происходит. Что повлияло на результаты: неблагоприятные экономические условия, изменение потребительских предпочтений, лучшее предложение конкурентов или неправильное ценообразование? Как компании проверить правильность своей стратегии и предложений?

¹ Quote Don Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Future* (New York: Doubleday/Currency, 1993). Издание на русском языке: Дон Пепперс, Марта Роджерс. Клиент и менеджер один на один. Уроки менеджмента отношений с клиентами из реальной жизни компаний. — М.: Интернет-трейдинг, 2003.

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ВОЗВРАТОВ И ЖАЛОБ

Явный признак непонимания компанией своих потребителей — большое количество возвращаемых товаров и жалоб от клиентов. Возврат товара — это результат искаженного представления о рынке или плохо поданного предложения компании. Маркетологи, специализирующиеся на продажах по каталогам, терпят убытки, когда неточно определяют свойства товара и по этой причине покупатели возвращают его.

Вызвать раздражение может многое, например трудность получения информации, неправильно выписанный счет, грубость или некомпетентность работника фирмы. Недовольство работой компании выливается в потерю клиента, причем не одного, а нескольких: каждый возвративший товар покупатель может рассказать об этом десятку своих знакомых, которые, в свою очередь, распространят дальше негативную информацию о компании. Поэтому компания должна быстро и правильно реагировать на каждую претензию потребителей. Некоторые исследования отмечают интересный результат: потребители, которые обращались с претензиями и добились быстрого решения проблемы, становятся более лояльными к компании, чем те, которые никогда не высказывали жалоб!¹

Решения:

- Проведение более грамотного исследования потребителей.

¹ Исследования TAIC.

- Использование хороших аналитических методик.
 - Создание панелей потребителей и дилеров.
 - Установка программного обеспечения, управляющего отношениями с потребителями, и создание базы данных.
-

НЕОБХОДИМО: БОЛЬШЕ И ЛУЧШЕ ИЗУЧАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Сегодня модно говорить о *понимании потребителей*. Компания, которая достигнет глубокого понимания их нужд, восприятия, предпочтений и поведения, получит конкурентное преимущество. Какое исследование провела ваша компания, чтобы понимать своих клиентов? Иногда лучшим исследованием будет постоянный диалог с целевыми потребителями, причем как с отдельными покупателями, так и с группой. Действуя таким образом, можно не только получить множество идей, но и многое понять. Однако опросов на улицах, при всей их ценности, недостаточно. Исследование должно включать более формализованные методы:

- фокус-группы;
- опросы;
- глубинные интервью;
- исследования в домашней обстановке;
- исследования в магазине;
- «мнимый покупатель».

Фокус-группы

Можно многое узнать, пригласив 8–12 человек принять участие под руководством опытного модератора в обсуждении определенной темы, например идеи нового товара, нового коммуникационного метода или другого маркетингового вопроса. Модератор задает вопросы и управляет беседой так, чтобы люди могли дать комментарии, не теряя интереса к рассматриваемой теме, чтобы мнения участников дискуссии были искренними.

Я наблюдал работу фокус-группы, проводимую компанией Mercedes, цель которой состояла в том, чтобы выявить мнение американских потребителей о новой модели Smart Car — миниатюрного, стильного автомобиля, ставшего очень популярным в Европе. Участники обсуждения были в основном настроены скептически, отмечали, что машина не выглядит безопасной, стоит дорого и они, может быть, подумают о ее покупке, если им потребуется третий автомобиль для шопинг-поездок по городу. По результатам обсуждения на фокус-группах компания Mercedes решила не выводить этот автомобиль на американский рынок.

Фокус-группы дадут вам наилучшую возможность досконально узнать потребности, взгляды, отношения и потенциальное поведение потребителей. Это метод поискового исследования; без последующего статистического опроса трудно сказать, насколько репрезентативны его результаты.

Опросы

Ответ на вопрос о репрезентативности итогов предыдущего исследования даст анкетирование. Необходимо

тщательно разработать подробную анкету и рассылать ее по репрезентативной выборке потребителей в рамках целевой группы. Результаты анкетирования дадут достоверную картину, если, конечно, ответы будут получены. При наличии множества разобщенных респондентов остается надеяться, что их мнения не будут сильно отличаться.

Глубинное интервью

Даже если каждый респондент искренне ответит на вопросы анкеты, маловероятно, что это даст глубокое понимание мотивации потребителей. Люди могут скрывать свои чувства, приукрашивать или просто заблуждаться. Более точное понимание потребителей дает проведение персональных глубинных интервью, которые основываются на психологических методах Фрейда, Юнга или других подходах и могут включать проекционные методики, не принимающие во внимание рациональные факторы. Но, как и при проведении фокус-групп, с помощью этого метода трудно узнать, насколько полученные результаты можно считать репрезентативными.

Исследование в домашних условиях

Большинство исследователей, изучающих поведение людей, предпочитают наблюдать за ними, а не опрашивать.

Это положило начало развитию домашних исследований, когда семьи дают согласие на видеосъемку своего обычного поведения, в том числе и на запись раз-

говоров (бесед за столом и т. п.). Исследователи надеются понять мотивы людей, когда они выбирают продукты или одежду.

Исследование в магазине

Изучают не только поведение в домашних условиях, но и поведение покупателей в магазинах. Пако Андерхилл описал сделанные им открытия в своей книге *Why We Buy: The Science of Shopping*¹. В ней он также дает советы по наиболее эффективному дизайну пространства розничного магазина:

- *Особое внимание к «транзитной зоне».* При входе в магазин покупатели двигаются слишком быстро, чтобы позитивно реагировать на знаки, товары или продавцов. Они замедляют темп в транзитной зоне, где и начинают замечать окружающие вещи.
- *Сделайте так, чтобы покупатели могли прикоснуться к товарам.* Магазин может предлагать как изысканные, так и недорогие товары, но если покупатель не может взять их в руки или попробовать, большая часть их привлекательности будет утрачена.
- *Мужчины не задают вопросов.* Обычно мужчины быстрее женщин двигаются по проходам магазина. Их трудно заставить обратить внимание на товар,

¹ Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 1999). Издание на русском языке: Андерхилл П. Почему мы покупаем, или Как заставить покупать. — Минск: Попурри, 2003.

который они не собираются покупать. Кроме того, мужчины в целом не любят спрашивать, где находится то, что им нужно. Они скорее уйдут из магазина, чем обратятся к продавцу.

«Мнимый покупатель»

Третий метод исследований по изучению поведения заключается в найме людей, исполняющих роли покупателей и составляющих отчеты о поведении продавцов как самой компании, так и ее конкурентов. Так, банк может нанять таких лжеклиентов, чтобы те открыли счет в банке и оценили поведение персонала. К сожалению, большинство компаний будет поражено неумением своих служащих правильно общаться с клиентом.

Я помню, как, прежде чем встретиться с руководством компании Pizza Inn, играл роль ее клиента. Меня просто ужаснуло, сколько времени потребовалось работникам пиццерии, чтобы принять мой заказ, как долго мне пришлось ждать, пока его подадут, и какой отвратительной на вкус оказалась пицца. Я сообщил об этом высшему руководству, и были немедленно приняты меры по исправлению ситуации.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ХОРОШИХ АНАЛИТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

Кроме сбора первичных данных компаниям необходимы более совершенные инструменты оценки поведения потребителей. Вот несколько примеров.

Нужды потребителей

Нужды потребителей можно изучить намного глубже с помощью глубинных психологических интервью, включающих проекционные методики, например словесные ассоциации, завершение предложений и тематические апперцепционные тесты (ТАТ). Некоторые исследователи применяют «лестничную» методику, при которой на каждое объяснение потребителя задается вопрос, требующий более конкретного объяснения. Например, клиентка может ответить, что она купила Mercedes, потому что у него лучшие технические характеристики. «Почему это вам важно?» — «Потому что машина будет двигаться мягче». — «А почему это важно для вас?» — «Потому что я люблю комфорт». — «А почему это важно для вас?» — «Потому, что я ощущаю свое значение и заслуживаю самого лучшего». Таким образом, оттолкнувшись от простого объяснения, мы пришли к более глубокому набору установок, мотивирующих потребителя.

Восприятие потребителей

С помощью *карт восприятия* маркетолог может понять, как покупатели воспринимают разные торговые марки по определенному набору атрибутов. Допустим, человека просят ранжировать марки по двум показателям: статус и надежность. Исследование может выявить, что средний потребитель ставит бренд Jaguar на высокое место по статусу, но на среднее по надежности, а марку Toyota — на среднее по статусу, но на высокое по надежности. Изучая расположение марок ав-

томобилей на карте восприятия, можно сделать выводы о том, какие автомобили можно рассматривать как конкурентов той или иной марки.

Предпочтения потребителей

Оценить предпочтения клиентов маркетологи могут с помощью разных методик. Простейшими из них являются потребительские рейтинги и классификации. Более сложный подход — *совместный анализ*, при котором респонденты ранжируют характеристики, выбирая из гипотетического набора всесторонне описанных концепций. Проанализировав выбор потребителей, можно выявить значение, которое они придают каждому атрибуту, и это позволит компании узнать, какая концепция будет наиболее успешной.

Полученную информацию можно проанализировать методами регрессивного, дискриминантного или кластерного анализа, что позволит сделать прогноз вероятной реакции потребителей на различные стимулы (цены, дополнительные возможности, призывы и т. д.). *Упреждающий анализ* применяется фирмами, которые предпочитают прямую почтовую рассылку, чтобы выбрать перспективных покупателей (тех, кто с наибольшей вероятностью откликнется на предложение).

Этнографическое исследование

Поведение потребителей в значительной степени обусловлено убеждениями, нормами и ценностями, существующими в определенных социальных группах, будь то тинейджеры среднего класса, американцы польско-

го происхождения или мормоны штата Юта. Инструменты социальной антропологии обещают пролить свет на многие аспекты поведения, которые не выявляются путем опроса.

СОЗДАНИЕ ПАНЕЛИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ДИЛЕРОВ

Ваша компания может достичь успеха в изучении своего потребителя, если привлечет группу людей для участия в периодических опросах о новых идеях, товарах и коммуникациях. Панель представляет собой встроенную фокус-группу, которая выбрана в целях репрезентации целевой группы населения. Чтобы знать точку зрения дилеров и поставщиков, необходимо создать соответствующие панели. С участниками панели можно общаться по телефону, факсу, по переписке или через электронную почту. Вы можете вознаграждать их деньгами или товарами.

Компания может пойти дальше и открыть онлайн-чат, в котором потребители, как настоящие, так и потенциальные, могут обмениваться мнениями. Это самая большая ценность для компаний, имеющих потребителей-фанатов, таких, какие есть у Harley Davidson и Apple Computer. Люди будут обмениваться информацией, назначать встречи и создадут устойчивое сообщество. Следя за обменом мнениями участников чата, компания сможет лучше понимать своего потребителя. Но если потребители не столь восторженно относятся к вашей компании, открывать такой чат не следует. Дурное мнение распространяется быстрее, чем хорошее. В лучшем случае вам следует просматри-

вать беседы в чатах на тему аналогичной продукции, чтобы отследить любой негатив, который немедленно требует исправления.

УСТАНОВКА ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, УПРАВЛЯЮЩЕГО ОТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМ, И СОЗДАНИЕ БАЗЫ ДАННЫХ

Компании все чаще собирают информацию о сделанных покупках, демографических и психографических характеристиках, надеясь с их помощью лучше понять каждого потребителя. Из всего этого обилия информации данные о покупках наиболее полезны, поскольку явно указывают на потребительские предпочтения. Покупки, например, могут характеризовать человека как любителя новых электронных товаров, что делает его хорошим целевым потребителем для электронных новинок. Такие данные накапливаются в *информационном хранилище*. Их выборка помещается в *центры данных* и анализируется *специалистами по базам данных*. Часто эти аналитики могут выявить новые *сегменты*, или новые возможности, или указать на *тенденции* изменений товаров, свойств и услуг, которые, возможно, станут сигналом о появлении новых предложений. Они могут также оценить результативность упреждающего анализа в привлечении перспективных потребителей.

Глава 3

КОМПАНИЯ ПЛОХО ВЫЯВЛЯЕТ СВОИХ КОНКУРЕНТОВ И ОТСЛЕЖИВАЕТ ИХ ДЕЙСТВИЯ

ли многие стальные детали автомобиля на пластиковые. Кто бы мог подумать, что подразделение по производству пластмасс компании General Electric станет конкурентом U. S. Steel?

ОТСУТСТВИЕ СИСТЕМЫ СБОРА ИНФОРМАЦИИ О КОНКУРЕНТАХ

Сколько информации о конкурентах есть обычно у компании? Если компания Xerox борется с компанией Sharp за крупный контракт, включающий 1000 копировальных аппаратов, насколько хорошо она знает поведение на торгах компании Sharp? Кто в Xerox хранит информацию о целях, ресурсах, стратегиях и практической деятельности каждого конкурента? Сосредоточены ли эти сведения в отделе информации о конкурентах или торговый персонал Xerox должен охотиться за коллегами, которые ранее сталкивались с Sharp?

Решения:

- Назначьте ответственного или организуйте отдел по сбору информации о конкурентах.
 - Переманите персонал конкурентов.
 - Отслеживайте новые технологии, возможно, их появление будет затрагивать интересы компании.
 - Подготовьте предложения, схожие с предложениями конкурентов.
-

НАЗНАЧЬТЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ИЛИ ОРГАНИЗУЙТЕ ОТДЕЛ ИНФОРМАЦИИ О КОНКУРЕНТАХ

Компания поступила бы мудро, назначив конкретного человека или организовав отдел, отвечающий за сбор и распространение информации о конкурентах. Можно ввести в штате должность библиотекаря, который будет отслеживать в Интернете новости о конкурентах и разрабатывать их профили. Любой служащий компании, сталкивающийся в ходе работы с конкурентами, мог бы передавать в такую библиотеку все, что он узнал об их образе мыслей и действиях.

ПЕРЕМАНИТЕ ПЕРСОНАЛ КОНКУРЕНТОВ

Ваша компания должна думать и о том, как переманить работников своих основных конкурентов. Это нужно не для того, чтобы узнать их технологические, коммерческие и прочие тайны (что незаконно и преследуется по закону), а чтобы понять, как ваш конкурент мыслит и действует.

Вспоминаю один случай. Компания IBM приняла на работу молодого менеджера, прежде работавшего в Sun Microsystems, и через несколько лет попросила его выступить перед Советом директоров IBM в роли Скотта Макнили, руководителя Sun, с сообщением о планах в отношении IBM. Бывший работник Sun посмотрел на 13 членов Совета IBM и прямо заявил:

Моя компания, Sun Microsystems, compet вас в порошок! Мы обойдем вас, потому что вы, IBM, ду-

маете, что будущее принадлежит большим универсальным машинам, а мы считаем, что оно принадлежит сетям, которые связывают эти машины. Машины станут ширпотребом, а создание сетей останется высокопрофессиональным мастерством, приносящим высокие прибыли.

Совет директоров IBM был поражен такой откровенностью, но не обратил внимания на суть сказанного. Вскоре для IBM наступили тяжелые времена, которые продолжались до тех пор, пока через несколько лет Лу Герстнер, новый президент компании, не заявил во всеулышание, что IBM должна «сконцентрироваться на сетях». Если бы IBM раньше учла сказанное этим молодым менеджером, проблем было бы меньше.

ОТСЛЕЖИВАЙТЕ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для многих компаний страшную угрозу представляет не существующий конкурент, а новая и лучшая технология. Профессор Клейтон Кристенсен из Гарварда называет такие технологии разрушающими¹. Арифмометры изгнали из жизни счеты, а электронные калькуляторы — логарифмические линейки. Автомобили пришли на смену конным экипажам и гужевому транспорту.

¹ Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School; Press, 1997). См. также: Кристенсен К. М. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Некоторые хирургические операции утратили актуальность благодаря изобретению новых медикаментов.

Ваша компания должна отслеживать появление новых технологий, которые могут угрожать вытеснением вашего ключевого предложения или производственного процесса. Лучше, если вы будете рассматривать такие технологии как варианты инвестиций. Вложив в них некую сумму, компания может обезопасить свое будущее. Наш принцип: «Каждая компания должна поглощать сама себя до того, как она будет поглощена другой компанией».

Рассказывают историю о менеджере отдела электронных ламп компании General Electric, который пришел в офис своего руководителя похвастаться достижением — ростом производства на 20%. И был уволен. «Ваши показатели улучшились потому, что наши конкуренты вышли из этого бизнеса. Получить рост производства было легко. Вы должны были переориентировать нас на производство кристаллических триодов. А вы привязали нас к прошлому, вместо того чтобы готовиться к будущему!»

РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ, АНАЛОГИЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЯМ КОНКУРЕНТОВ

Возможно, у вашей компании хорошо узнаваемая на рынке ценовая позиция. Например, отели Marriott первоначально позиционировались как дорогие отели для богатых людей. Но что бы произошло, если бы возросло количество бизнесменов, предпочитающих более низкие цены на услуги отеля? Возможно, из этих со-

ображений исходила Marriott, когда создавала систему мотелей Courtyard для путешествующих бизнесменов, не нуждающихся в дорогих отелях с их традиционным сервисом и изысканными ресторанами. Сеть Courtyard оказалась очень успешной. Но вскоре Marriott поняла, что нужна система еще более дешевых отелей для путешествующих семей, и создала Fairfield Inn, еще одну преуспевающую сеть мотелей. Постепенно Marriott вывела на рынок другие концепции отелей, такие как Residence Inns, Marriott Suites, Marriott Resorts и пр. Это означает, что сеть Marriott не рухнет, если к какой-нибудь из концепций будет потерян интерес, — наоборот, теперь она защищена позиционированием собственности в нескольких классах гостиничного бизнеса.

Похожая история произошла и с австрийской фирмой Swarovski, производителем дорогостоящего хрустала. Одно из ее подразделений выпускало хрустальные подвески для люстр и канделябров. Они изготавливались из самого лучшего и дорогого хрустала. Позднее возник европейский конкурент, цены которого были на 20% ниже, чем у Swarovski, а затем — египетский, продукция которого была дешевле на 50%! Что должна была делать компания Swarovski? Самый простой путь — снизить цены, но тогда значительно сократятся прибыли. Но можно за счет брендинга привлекать отели и частных клиентов, которые покупают люстры и канделябры, и настаивать на укомплектовании их хрусталем фирмы Swarovski. Другой выход — продемонстрировать производителям люстр и отелям, что они могут сэкономить деньги или время благодаря хрусталу Swarovski: его не требуется мыть слишком часто или работники могут быстро подняться на нужную для мы-

тя люстр высоту при помощи специального, запатентованного компанией Swarovski, способа. Но, вероятно, еще лучшим решением было купить европейского и египетского конкурентов или организовать производство с низкими ценами, чтобы покупатель мог приобрести «хороший, лучший или самый лучший» хрусталь в зависимости от своего бюджета. Опять тот же принцип: «Если не хотите, чтобы вас съели, поглотите себя сами».

Компания должна понять, что на любом рынке существует несколько вариантов позиционирования ценности и цены. Перечислю их:

- меньше за намного меньшую сумму (Southwest Airlines);
- то же за меньшие деньги (Wal-Mart);
- то же за ту же цену (Tide);
- то же за большие деньги (не рекомендуется);
- больше за те же деньги (Lexus);
- больше за большую сумму (Mercedes, Haagen-Dazs).

Я не рекомендую компании делать предложения на всех шести уровнях. Sears совершенно правильно поступает, предлагая радиоприемники только трех уровней: «хорошие, лучшие и самые лучшие».

Глава 4

КОМПАНИЯ НЕПРАВИЛЬНО СТРОИТ ОТНОШЕНИЯ СО ВСЕМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Признаки:

- Персонал недоволен.
 - Поставщики не первого сорта.
 - Дистрибьюторы и дилеры не самые лучшие.
 - Инвесторы не удовлетворены.
-

ПЕРСОНАЛ НЕДОВОЛЕН

Том Питерс, гуру в области менеджмента и соавтор книги *In Search of Excellence* («В поисках совершенства»), утверждает, что через 15 минут после прихода в компанию он может точно сказать, доволен ее персонал своей работой или нет. Недовольный персонал склонен к саботажу. Симптомы недовольства проявляются в высокой текучести кадров, частой смене политик, групповщине и невысоком мнении о деятельности других отделов компании.

ВТОРОСОРТНЫЕ ПОСТАВЩИКИ

Поставщики различаются по способности поставлять качественные товары и услуги. Компании, заявляющие о высоком качестве своих товаров, нуждаются в высококачественных поставщиках. Но такие поставщики могут быть загружены так сильно, что у них не будет возможности работать с еще одним клиентом. Или они име-

ют право обслуживать только одного клиента в отрасли. В результате ваша компания будет вынуждена привлекать других поставщиков, которых, скажем так, относят ко второму сорту, и это может помешать ей поставлять высококачественный товар.

Компания может выбрать второсортных поставщиков и с целью снижения расходов. Но, работая с таким поставщиком, вы сталкиваетесь с другими, еще более высокими издержками.

ДИСТРИБЬЮТОРЫ ОСТАВЛЯЮТ ЖЕЛАТЬ ЛУЧШЕГО

Ваша компания привлекает дистрибьюторов и дилеров, поскольку они могут лучше вас охватить целевых потребителей. Однако, надеясь, что дистрибьюторы, даже работая с продукцией конкурентов, будут уделять вашим товарам приоритетное внимание, вы должны предложить им соответствующее вознаграждение. Дистрибьюторы и дилеры должны знать, что, продавая продукцию вашей компании, они зарабатывают по крайней мере не меньше, чем при продаже товаров других фирм.

НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ИНВЕСТОРЫ

Удовлетворение инвестора определяется длительностью инвестирования средств в акции вашей компании. Плохим признаком является падение курса акций или повышение процентной ставки займа. Это увеличивает стоимость финансовых ресурсов и, следовательно, рас-

ходы предприятия, что приводит к снижению будущих прибылей.

Решения:

- Отказаться от мышления аутсайдера и научиться думать на перспективу.
 - Лучше управлять персоналом.
 - Улучшить отношения с поставщиками.
 - Поставить работу с дистрибьюторами и дилерами.
 - Лучше работать с инвесторами.
-

НАУЧИТЬСЯ ДУМАТЬ НА ПЕРСПЕКТИВУ

Раньше бизнесмен считал, что размер «пирога» — величина постоянная. И делал вывод: он сможет получить максимум, если станет платить своим партнерам — служащим, поставщикам, дистрибьюторам — по минимуму. Так думают аутсайдеры. Сегодня все свидетельствует о том, что экономические результаты во многом зависят от отношений с партнерами. Фред Райхельд в своей книге *Loyalty Rules* рассказывает о преуспевающих компаниях, которые хорошо платят персоналу, поставщикам и дистрибьюторам, и в результате растет и «пирог», и доля вашей компании¹. Ведя такую политику,

¹ Frederick F. Reichheld, *Loyalty rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships* (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Издание на русском языке: Райхельд Ф. Как строить взаимоотношения с персоналом. — СПб.: Питер, 2006.

можно привлекать лучших работников, поставщиков и дистрибьюторов, которые будут действовать как одна команда, что даст возможность превзойти конкурентов.

ЛУЧШЕ УПРАВЛЯТЬ ПЕРСОНАЛОМ

Компания работает лучше, если персонал ее тщательно подобран, обучен, мотивирован и уважаем. Той фирме, в которой нанимают людей и практически ничему их не обучают, предоставляют им минимум самостоятельности в принятии решений, но часто критикуют, большой отдачи от своих работников ждать не следует. Однако они легко могут стать внутренними саботажниками.

Персонал не следует нанимать, прежде чем руководство четко не определит ценности, концепцию, миссию, стратегию позиционирования и целевых потребителей компании. Только после этого компания сможет найти нужных ей работников, обучить их, наделить полномочиями, зная, что они будут «жить брендом компании».

Умные руководители меняют внутрикorporативный язык и говорят не *работники*, а *коллеги* или *партнеры*. Херб Келлехер, руководитель Southwest Airlines, даже переименовал отдел персонала в отдел работы с людьми.

Сегодня компании придерживаются иной парадигмы: они осознали, что их сотрудники — творческие и ответственные личности, особенно если проявлять к ним уважение. В лучших компаниях ведется *внутренний маркетинг* и каждый служащий воспринимается как индивидуальность с собственными, отличны-

ми от других потребностями, зная которые компания может лучше управлять персоналом. Помню одну больницу, в которой была высокая текучесть медицинских сестер из-за того, что руководство настаивало на одинаковом рабочем режиме для всех, не обращая внимание на то, каково их семейное положение — замужем они или нет и есть ли у них дети. Только после того, как на должность администратора пришел новый человек, который ввел гибкий рабочий график и изменил условия труда младшего медицинского персонала, больница обрела штат компетентных медицинских сестер, удовлетворенных условиями труда.

УЛУЧШИТЬ ОТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ

Учитывая, что поставщики различаются качеством поставляемых товаров и производительностью, компания должна искать лучших поставщиков и вознаграждать их так, чтобы гарантировать максимальные усилия с их стороны. Компании постоянно сокращают количество своих поставщиков. Старая игра — использовать трех поставщиков одного и того же товара, заказывая 60% у основного поставщика, 30% — у второго и 10% — у третьего, чтобы поддерживать конкуренцию и желание работать с компанией, — дает возможность выбора одного лучшего поставщика в каждой категории. Автомобильная промышленность пошла по этому пути, заключая контракты с одной фирмой на поставку сидений, с другой — на поставку тормозной системы и с третьей — на поставку систем кондиционирования. Компания и ее партнеры-поставщики инвестируют друг

в друга и действуют как успешная команда по разработке и производству автомобилей. Такое партнерство может повысить качество продукции, уровень производительности труда и внедрения инноваций при одновременном снижении затрат.

ПОСТАВИТЬ РАБОТУ С ДИСТРИБЬЮТОРАМИ

Вашей компании необходимо найти и привлечь лучших дистрибьюторов (оптовых и розничных торговцев, дилеров и агентов). Качество их работы во многом влияет на способность охвата территории и удовлетворения конечных пользователей вашей компании. Ключевой фактор — убедить дистрибьюторов в высокой ценности отношений с вами и в необходимости прилагать особые усилия при продвижении ваших товаров. Тут многое зависит от соглашения, которое вы заключаете с дистрибьюторами.

Компания Caterpillar, мировой лидер по производству землеройных и транспортировочных машин, установила замечательные отношения со своими дилерами:

Локальные дилеры, являющиеся давними и признанными членами местных сообществ, могут легче найти подход к потребителям, чем глобальная компания сама по себе; но для полной реализации потенциала каждого дилера компания должна установить с ним исключительно близкие связи и интегрировать его в свои бизнес-системы. При таком отношении к дилерам они служат источниками рыночной информации, являются

представителями компании в глазах потребителей, могут консультировать их и решать проблемы. Действительно, дилеры играют жизненно важную роль почти во всех аспектах нашей деятельности, включая разработку и представление товара, обслуживание и поддержку полевых торговых агентов и управление товарными запасами запчастей. Дилеры могут играть значительно большую роль, чем простой канал к потребителям¹.

Высшее руководство этой компании видит в своих дилерах крупное конкурентное преимущество и избегает любых действий, которые могут повредить взаимоотношениям с этими партнерами.

Но привлечь лучших дистрибьюторов — это еще не все; с ними следует постоянно поддерживать хорошие отношения. Компаниям необходимо создавать внешние сети, охватывающие дистрибьюторов и имеющие несколько функций, в том числе и информирование дистрибьюторов о новых идеях и разработках, и облегчение заказа, доставки и оплаты товара.

¹ Официальный отчет Caterpillar.

Глава 5

КОМПАНИЯ НЕ ИЩЕТ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Признаки:

- В последние годы компания не ищет новые возможности.
 - Большинство новых проектов, осуществленных компанией, потерпели неудачу.
-

КОМПАНИЯ ПЛОХО ИЩЕТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Этот интересный вопрос можно задать любой компании: «Сколько новых товаров и услуг вы выпустили на рынок за последние годы?» И каждая компания ответит на него по-своему. Фирма 3М, например, перечислит множество новых продуктов. Фактически эта компания стремится получать 30% текущих доходов от товаров, выведенных на рынок за последние 5 лет.

Ну а такие крупные компании, как Coca-Cola и Procter & Gamble, дадут менее интересные ответы. Наиболее успешные продукты Coca-Cola — фруктовые соки, тонизирующие напитки, бутилированная вода — первыми вывели на рынок другие фирмы. Coca-Cola просто следовала примеру конкурентов, а в отдельных случаях просто поглощала их.

Рыночный гигант P&G также не может сказать, что за последние 5 лет выпустил на рынок много новых товаров благодаря усилиям своей научно-технической службы. В качестве компенсации компания пустилась в необузданное приобретательство, расширяясь путем покупки компаний, производящих косметику, продукты питания и туалетные принадлежности.

Отсутствие инноваций указывает либо на неспособность фирмы систематически находить и исследовать новые возможности, либо на то, что средства в разработку вкладываются, но результаты их разочаровывающие.

БОЛЬШИНСТВО ВАШИХ ИНИЦИАТИВ ПОТЕРПЕЛИ НЕУДАЧУ

Хорошие шансы могут быть сведены на нет плохим менеджментом нового товара. Иными словами, компания или отбирает и разрабатывает далеко не лучшие варианты, или губит хорошие проекты на любой из стадий жизни продукта — от разработки концепции, анализа рынка, создания опытного образца, апробации, бизнес- и маркетингового планирования до тестирования готового продукта и выпуска товара на рынок.

Решения:

- Создать систему стимулирования потока новых идей от партнеров.
 - Использовать системы генерации новых идей.
-

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИДЕЙ ОТ ПАРТНЕРОВ

Некоторые компании утверждают, что работают в зрелой отрасли, где новых возможностей просто нет.

Или заявляют, что продают товары массового спроса. Однако таких преград, как зрелый рынок или товары массового спроса, в природе не существует — это всего лишь ваше убеждение, формируемое вашим воображением. Например, компания Starbucks никогда не собиралась рассматривать рынок кофе как зрелый.

Не бывает бизнеса без новых идей. Во-первых, множество интересных идей наверняка есть у сотрудников, но они не знают, кому о них сообщить, и не мотивированы к таким действиям. Во-вторых, поставщики, дистрибьюторы, рекламные агентства и другие партнеры, вероятно, также могли бы сказать вам много интересного. В-третьих, существует множество способов помочь работникам генерировать новые идеи.

В превосходной статье *Bringing Silicon Valley Inside Your Company* («Создайте Кремниевую долину в своей компании») Гэри Хэмел дает рецепт генерирования успешных идей¹. Он отмечает, что компании Кремниевой долины добились выдающегося успеха потому, что это место стало точкой соприкосновения трех рынков: *рынка идей, рынка капитала и рынка талантов*. Множество творческих и предприимчивых людей принесли в Кремниевую долину новые идеи, особенно привлекательные для создающихся интернет-компаний. Многие венчурные фирмы готовы были инвестировать в разработку оригинальных, нестандартных идей. И Кремниевая долина притягивала все большее количество талантов, разрабатывающих компьютерные программы и реализующих эти замыслы.

¹ Gary Hamel, *Bringing Silicon Valley Inside Your Company* // Harvard Business Review, September-October 1999, pp. 71–84.

Автор советует компаниям создавать внутри себя копию Кремниевой долины. Следует выдвинуть на первое место высокую ценность новых предложений и облегчить их сбор и оценку. Лучшие идеи будут профинансированы, что обеспечит их изучение и разработку. Самые перспективные концепции будут передаваться соответствующим специалистам, которые сумеют их реализовать.

Для управления потоком идей следует назначить менеджера высокого уровня — руководителя по идеям. Он должен работать с комитетом по идеям, включающим представителей всех крупных подразделений фирмы. Каждый работник компании и ее партнеров должен знать название, почтовый и электронный адрес этого комитета и что его предложения, направленные сюда, не канут в Лету и не останутся без поощрения. Комитет по идеям должен собираться каждые несколько недель для изучения и оценки идей и их группировки по трем группам: слабые, хорошие, перспективные. Последние должны передаваться членам комитета для изучения и составления отчета. Если отзыв положительный, то на исследование и разработку этой идеи будут выделены средства. Идеи, оцененные как сильные, будут проходить дальнейшие стадии рассмотрения до тех пор, пока их либо признают непригодными, либо реализуют.

Авторов каждого предложения оповестят о судьбе идеи, что лишний раз продемонстрирует, что комитет заинтересован в идеях. Самые перспективные из них будут реализованы, а их авторы — должным образом вознаграждены (премия, отпуск и т. п.). Например, компания Kodak выплачивает \$10 тыс. ежегодно своим служащим, которые предложили самые лучшие способы эко-

номии или получения прибыли. Еще одна компания отдает 10% экономии или увеличения дохода той группе или стороне, которая предложила эту идею.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМ ДЛЯ ГЕНЕРИРОВАНИЯ НОВЫХ ИДЕЙ

Многие из лучших идей возникли на основе наблюдений за переменами в рыночной среде. Рыночная среда состоит из политических, экономических, социальных, технологических и природных элементов (PESTE¹). Рассмотрим идеи, возникшие из наблюдений за тенденциями в каждой области.

- *Политика.* Обратив внимание, как трудно подсчитывать голоса избирателей при голосовании бумажными бюллетенями, компания изобрела защищенные от вмешательства извне электронные машины для подсчета голосов.
- *Экономика.* Компания пришла к выводу, что стоимость номеров в отелях Токио слишком высока, и предложила отели, которые предоставляют не номер, а спальное место по низкой цене.
- *Социальная сфера.* Заметив, что молодым, не состоящим в браке людям трудно найти возможность познакомиться, компания открыла в Интернете службу знакомств.
- *Технология.* Для менеджеров были изобретены электронные планшеты, на которых можно писать

¹ PESTE — Political, Economic, Social, Technological, Environmental elements.

специальной ручкой, а не печатать на клавиатуре; затем эти записи оцифровываются.

- *Окружающая среда.* Так как стоимость электроэнергии слишком высока, компания строит ветряные мельницы, которые вырабатывают электричество.

Для стимулирования новых идей можно использовать различные творческие методики — как групповые, так и индивидуальные. К групповым относятся мозговой штурм, синектика и некоторые другие техники¹.

В большинстве компаний поиск новых идей начинается с собственных товаров, которые каким-либо образом следует изменить. Например, компания по выпуску хлопьев задумалась о добавлении в них изюма и орехов, об увеличении или уменьшении доли сахара, об использовании разных злаков — пшеницы, овса, ячменя, об изменении размера упаковки или названия марки и т. д. Результатом расширения товарной линии или бренда стало увеличение в супермаркетах стеллажей с хлопьями. Конкуренты сделали то же самое. Полки с хлопьями становятся все длиннее, но не прибыльнее. Каждая товарная разновидность привлекает все меньше покупателей, которые «уходят» от широко представленных брендов, и в итоге новые товары приносят небольшую прибыль, а старые — меньше прежней.

¹ См., например: James Higgins, *101 Creative Problem Solving Techniques* (Winter Park, EL: New Management Publishing Company, 1994).

Мы называем такой подход *вертикальным маркетингом*, методы которого многочисленны, в частности к ним относятся:

- Модуляция
 - Производитель соков меняет содержание сахара, концентрацию фруктов, добавляет или не добавляет витамины.
- Размер
 - Картофельные чипсы предлагаются в различной расфасовке: 35, 50, 75, 125 и 200 г, мультипакеты...
- Упаковка
 - Шоколад *Red Vox* компании Nestle выпускается в разных упаковках: в дешевой картонной коробке для продажи в обычных продовольственных магазинах, в дорогой металлической — в качестве сувенира...
- Дизайн
 - Компания *BMW* разрабатывает автомобили разных стилей и свойств.
- Дополнения
 - Печенье, посыпанное сахарной пудрой, с корицей, шоколадом, черным шоколадом, белым шоколадом, с наполнителем...
- Приближение к покупателю
 - *Charles Schwab* предлагает разные каналы продаж: розничные магазины, по телефону, через Интернет...

Основная проблема вертикального маркетинга заключается в том, что он ведет к фрагментации рынка, на котором только очень небольшое число товаров выпускается такими объемами, которые позволяют рассчитывать на хороший доход.

Компаниям следует применять альтернативный процесс генерирования идей, который мы называем *латеральный маркетинг*¹. Латеральный маркетинг — это способ анализа вашего товара как тесно связанного с другим товаром, услугой или идеей. Но вы обдумываете идею об объединении *двух продуктов*, а не создание еще одной разновидности *исходного* продукта. Например, фирма, производящая хлопья, могла бы подумать об использовании хлопьев не только в качестве диетического продукта питания, но и легкой закуски. Если выпустить хлопья в виде батончика или плитки, то ими можно будет, например, перекусить на ходу. Компания может назвать этот продукт батончиком здоровья или еще как-нибудь. А люди неожиданно получают возможность употреблять хлопья в любое время дня.

Вот несколько выдающихся маркетинговых решений, найденных с помощью латерального мышления:

заправочная станция + продовольственный магазин = продовольственный магазин при заправочной станции;

кафе + компьютеры = интернет-кафе;

конфета + игрушка = киндер-сюрприз;

¹ Philip Kotler and Fernando Trias de Bes, *Lateral Marketing: A New Approach to Finding Breakthrough Ideas* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003). Издание на русском языке: Котлер Ф., Триас де Без Ф. *Новые маркетинговые технологии*. — СПб.: ИД «Нева», 2003.

кукла + подросток = кукла Барби;
аудиооборудование + мобильность = плеер;
пожертвование + выбор получателя пожертвования = благотворительная программа «Стань крестным отцом»;
цветок + неувядаемость = искусственные цветы.

У концепции латерального маркетинга есть огромный потенциал для создания новых товарных категорий, новых рынков или новых комплексов маркетинга. Такие инновации крайне необходимы, так как возможности постоянного варьирования одного и того же товара крайне ограничены. В действительности, если компания хочет преуспевать в инновациях, ей необходимо совершенствовать оба процесса — и вертикального, и латерального маркетинга.

Глава 6

ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ ИМЕЕТ СЕРЬЕЗНЫЕ НЕДОСТАТКИ

Признаки:

- В маркетинговом плане отсутствуют необходимые компоненты или логика.
 - В планы не включены средства моделирования финансовых результатов альтернативных стратегий.
 - Планы не учитывают возникновения непредвиденных обстоятельств.
-

ОТСУТСТВИЕ В ПЛАНЕ ОПРЕДЕЛЕННЫХ КОМПОНЕНТОВ ИЛИ ЛОГИКИ

Достаточно взглянуть на последние планы компании, чтобы узнать о слабости ее маркетингового планирования. Обычно эти планы содержат множество цифр, расчет бюджетов и рекламы. Но вы напрасно будете искать в них четкую и исчерпывающую постановку задач и целей, определение стратегии и тактики. Даже если цели и задачи ясны, может отсутствовать общая стратегия. Тактика может быть описана, но совершенно не соотнесена со стратегией.

Попросите показать план этого и предыдущего года по одному и тому же товару. Могу поспорить, что стратегия и тактика в них будут одними и теми же, т. е. план этого года будет приблизительно таким же, как и прошлого. Новое мышление отсутствует. Планировщик сыграл в безопасную игру, ориентируясь на старый план, проигнорировав новые условия рынка, диктующие не-

обходимость новых стратегий и изменение эффективности маркетинговых инструментов.

ПЛАН НЕ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ФИНАНСОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Программные средства планирования могут не дать возможности смоделировать воздействие альтернативных стратегий. Недостаточно описать, например, две стратегии и рассчитать результаты по продажам и прибыли для каждой из них. План должен содержать функции реакции сбыта и расчет затрат при любом сочетании изменений свойств товара, цены, рекламы, стимулирования сбыта и количества торгового персонала.

ПЛАН НЕ УЧИТЫВАЕТ ВОЗНИКНОВЕНИЯ НЕПРЕДВИДЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

Каждый план основывается на ряде предположений о рыночной среде, поведении конкурентов и затратах. Ваш план позволяет увидеть альтернативные сценарии, предусматривает ваши реакции на них? Можете ли вы заблаговременно рассчитать, какие изменения в план вам придется внести, если неожиданно наступит экономический спад?

Решения:

- Ввести общепринятый формат плана, включающий ситуационный анализ, SWOT-анализ, основные пробле-

мы, цели и задачи, стратегию, тактику, бюджеты и формы контроля.

- Выяснить у маркетологов, какие изменения они внесли бы в план, если бы им на 20% увеличили или уменьшили бюджет.
 - Принять ежегодную программу маркетинговых наград с премиями за лучшую разработку и исполнение планов.
-

ВВЕДЕНИЕ ЧЕТКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ КОМПОНЕНТОВ ПЛАНА

Маркетинговый план должен связывать воедино следующие компоненты: ситуационный анализ, SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы), главные вопросы, цели (задачи), стратегию, тактику, бюджеты и формы контроля. Убедитесь, что каждый следующий этап является продолжением предыдущего. Ситуационный анализ классифицирует сильные и слабые стороны, возможности и угрозы компании. Исходя из этого, можно ставить правильные задачи. Затем формулируется стратегия, которая обещает достижение поставленных целей. Разрабатываются тактики, конкретизирующие стратегию. Тактики тоже требуют затрат, которые увеличивают необходимый бюджет. Определяются формы контроля, позволяющие проверить, достигает ли план поставленных целей или в ходе реализации будет нужно вносить в него изменения.

ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРАМИ ГИБКИХ БЮДЖЕТОВ

Обычно руководители устанавливают менеджерам *строго заданные цели* (например, «Увеличение объема бизнеса на 10% за год»). Неудивительно, что менеджер просит увеличить бюджет на 10%. Но руководство может отказать и дать задание увеличить продажи на 10% без увеличения бюджетов.

Намного лучше использовать *гибкое бюджетирование*. В данном случае руководство выясняет у менеджеров, какие результаты они могли бы получить, допустим, при увеличении расходной части на 20%. Каждый менеджер должен описать, как он использует дополнительные деньги и насколько, по его мнению, увеличатся продажи и прибыли. Те менеджеры, которые смогут обосновать рост своих продаж и прибылей более чем на 20%, действительно должны получить увеличенный на 20% бюджет, если их аргументы вызовут доверие.

Следует также предложить менеджерам оценить, что произойдет с продажами, если компания будет вынуждена сократить бюджеты на 20%. Одни сотрудники ударятся в панику и станут утверждать, что продажи резко упадут. Другие придут к выводу, что продажи снизятся ненамного.

Теперь эту информацию можно использовать для перераспределения средств: передать их тем, кто считает, что может сделать максимум при дополнительном финансировании. Причем бюджет должен быть сокращен в меньшей степени для тех менеджеров, которые докажут, что урезание бюджета катастрофически повредит продажам.

Возможность использования гибкого бюджетирования зависит от того, насколько достоверны оценки перспектив, нарисованных каждым из менеджеров. На первых порах менеджеры могут гиперболизировать возможные достижения в случае увеличения бюджета, как и потери при его уменьшении. Но отчитываться-то они будут по результатам. После неоднократного составления бюджета по такой методике станет ясно, кто из менеджеров может хорошо прогнозировать результаты, а на кого в этом вопросе нельзя положиться.

ПРИЗНАНИЕ ЛУЧШИХ ПЛАНОВ ГОДА

Каждый отдел компании должен чувствовать героев, подавших пример лучшего мышления в своей сфере. Отделу маркетинга также необходимо ежегодно отмечать группы, создавшие лучшие маркетинговые планы — наиболее хорошо разработанные и обеспечившие успех на рынке. Такие компании, как Becton-Dickenson, DuPont и др., ежегодно отмечают победителей в категории лучших маркетинговых планов. Победители получают признание и дополнительные отпуска или деньги, но не только это вызывает у них чувство гордости: лучшие планы распространяются в компании как образцы высокого стандарта разработки и исполнения маркетинговых планов.

Глава 7

ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ И СТРАТЕГИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ НУЖДАЮТСЯ В КОРРЕКТИРОВКЕ

Признаки:

- Номенклатура товаров компании слишком обширна, что негативно сказывается на ее производственных издержках.
 - Компания предоставляет слишком много бесплатных услуг.
 - Компания недостаточно состоятельна, чтобы заниматься перекрестными продажами¹ своих товаров и услуг.
-

СЛИШКОМ МНОГО ТОВАРОВ, НЕ ПРИНОСЯЩИХ ЗАМЕТНОЙ ПРИБЫЛИ

Руководство одной крупной компании обнаружило, что большая часть ее прибылей приходится на сравнительно небольшую часть продукции. Эта проблема сопряжена с относительной простотой запуска новых брендов и расширения ассортимента выпускаемой продукции. Компания может изменить габариты, ингредиенты или, например, вкус изделия, с тем чтобы сэкономить пространство на полках или угодить потребителям. Расширить ассортимент всегда проще, чем сузить. Но по мере роста ассортимента увеличивается и число проигрышных позиций. В конце концов компания в отчаянии отказывается от большей части позиций, на-

¹ Кросс-селлинг (англ. *cross-selling*) — перекрестная продажа, при которой товар предлагается вместе с дополнительными товарами или услугами.

десять таким образом повысить прибыльность. Однако вскоре номенклатура вновь начинает расти.

СЛИШКОМ МНОГО БЕСПЛАТНЫХ УСЛУГ

Компании традиционно уделяют основное внимание товару, а не связанным с ним услугам. Чтобы склонить потенциального покупателя на свою сторону, торговый агент гарантирует ему целый ряд услуг, таких как бесплатная доставка, бесплатная установка и бесплатный инструктаж, хотя подобные услуги, вне сомнений, сопряжены с немалыми издержками. Предоставляемые бесплатно услуги порождают две проблемы. Во-первых, потребители склонны считать их чем-то достаточно условным. Во-вторых, предоставляя их даром, компания теряет существенную часть возможной прибыли. Соответственно, ей необходимо решить, какие услуги она будет предоставлять на бесплатной, а какие — на платной основе.

НЕДОСТАТОЧНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ КРОСС-СЕЛЛИНГ

Компании, предлагающие потребителям те или иные товары или услуги, зачастую не уделяют должного внимания продаже сопутствующих товаров. Так, приобретя у дилера автомобиль, покупатель может отправиться в другое место для оформления страховки или получения ссуды. Продавцы обычно не направляют человека, купившего у них костюм, в отделы, торгующие рубашками, галстуками и обувью. Клиент, оформляющий

счет, может ничего не знать о других услугах, предоставляемых банком, таких как открытие депозитного вклада, получение ссуды на обучение или ипотечный кредит.

Решения:

- Необходимо разработать определенную систему для выявления и исключения слабых позиций.
 - Ряд услуг должен оказываться компанией на платной основе.
 - Компания должна всячески способствовать развитию процессов апселлинга¹ и кросс-селлинга.
-

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПРОДУКЦИИ

Много лет назад я предложил некий вариант системы оценки продукции, использование которой позволило бы компании вовремя выявлять как сильные, так и слабые позиции и принимать адекватные управленческие решения². Современные компании испытывают куда большую потребность в подобной системе, поскольку ассортимент выпускаемой ими продукции продолжает расширяться, причем многие позиции заведомо невыгодны.

¹ Апселлинг (англ. *up-selling*) — продажа альтернативных товаров по более высокой цене.

² Philip Kotler, *Phasing Out Weak Products*, Harvard Business Review (March-April 1965), pp. 107–118.

В 1999 г. компания Unilever обнаружила, что 50 из 1600 ее брендов (всего 3%) дают около 63% всей прибыли¹. Unilever определила 400 сильнейших брендов, которые были названы основными, или ведущими. В период проведения исследований они являлись главными источниками прибыли и при дополнительном финансировании обещали существенно повысить объемы продаж и прибыли компании. Все эти бренды (Knorr, Dove, Lipton, Hellman's и т. д.) обладали вполне определенным потенциалом для дальнейшего развития (расширение номенклатуры, развитие системы распределения, увеличение ареала и т. п.). Остальные 1200 брендов, перспективность которых вызывала серьезные сомнения, были постепенно выведены из ассортимента. В итоге Unilever стала торговать значительно меньшим количеством брендов, получая при этом существенно большую прибыль. Подобная нацеленность на *сильные бренды* характерна и для таких компаний, как P&G, Nestle, Heinz и др.

РЕШЕНИЕ ВОПРОСА О ПЛАТНЫХ И БЕСПЛАТНЫХ УСЛУГАХ

Рассматривая набор услуг, предоставляемых компанией (примером которых могут служить инструктаж, установка и доставка изделия), необходимо избегать двух ситуаций. Во-первых, потребители могут не ценить бесплатные услуги, предоставляемые им компа-

¹ Marketing Leadership Council, *Stewarding the Brand for Profitable Growth* (Washington, DC: Corporate Executive Board, December 2001), p. 179.

нией, и даже не пользоваться ими. Подобное отношение свидетельствует о том, что компания впустую тратит деньги на финансирование услуг, в которых потребители не испытывают особой надобности. Во-вторых, не исключено, что компания бесплатно предоставляет такие услуги, за которые потребителям готовы платить. Одно из возможных решений данной проблемы состоит в выявлении потребительских сегментов, представители которых будут получать те или иные услуги на платной или бесплатной основе.

РАЗВИТИЕ КРОСС-СЕЛЛИНГА И АПСЕЛЛИНГА

По ряду причин продавцы далеко не всегда напоминают потребителям о существовании других продуктов компании. Они, возможно, боятся показаться чрезмерно напористыми и потому удовлетворяются продажей одного товара. Или искренне считают, что продажа других товаров не входит в сферу их компетенции и, наконец, что эти продукты не обладают достаточно высоким качеством, способным удовлетворить потребителя.

Подобные проблемы возникают и в сфере профессионального обслуживания. Сертифицированный аудитор не будет рекомендовать клиенту воспользоваться консультационными услугами некой бухгалтерской фирмы, опасаясь, что та не сможет обеспечить должного уровня обслуживания. Юристы не предлагают своим клиентам пользоваться иными юридическими услугами, предоставляемыми их фирмой, когда не уверены в профессионализме своих коллег или не получают за это вознаграждения.

Продавец универмага, который «сидит на окладе», продав потребителю рубашку, вряд ли станет предлагать ему еще какие-то товары. Потребитель хотел приобрести именно рубашку, зачем же продавцу попусту расточать свои силы, предлагая что-то иное?

Вне сомнения, работники компании должны быть заинтересованы в привлечении внимания клиентов ко всем представленным в ее ассортименте позициям.

Апселлинг можно реализовать двумя способами. Первый способ состоит в том, что вы предлагаете клиенту купить более дорогой аналог интересующего его товара. Так, покупательница, решившая купить простенькую цифровую камеру, в конце концов может остановить свой выбор на Sony Cyber-shot DSCF717 стоимостью \$999. Второй способ заключается в том, что по прошествии определенного времени после покупки вы пытаетесь убедить потребителя в том, что настало время сменить старый товар на новый. В этом случае продавец может предложить потребителю зачетную скидку. При использовании апселлинга и кросс-селлинга в работе необходимо постоянно повышать профессионализм продавцов.

Глава 8

КОМПАНИЯ НЕ ПЫТАЕТСЯ ПОСТРОИТЬ СИЛЬНЫЙ БРЕНД

Признаки:

- Ваша целевая аудитория плохо знакома с вашей компанией.
 - Потребители не считают ваш бренд лучшим.
 - Распределение бюджетных средств между различными инструментами маркетинга остается практически неизменным.
 - Мероприятия по продвижению товара не учитывают в должной мере показатели прибыли на инвестированный капитал.
-

ВАША ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ВАС НЕ ЗНАЕТ

Компания может оценить эффективность существующих коммуникационных систем, выяснив, как относятся к ней целевые потребители. Худший результат может быть таким: компания расходует массу средств на рекламу своего предложения, однако большинство целевых потребителей либо ничего не знают о компании, либо знают лишь ее название и, возможно, сферу ее деятельности. Немногим лучше, если целевые потребители знают меньше, чем им надлежит знать, и потому в ряде случаев придерживаются заведомо ложных представлений о компании.

ВАШ БРЕНД НИЧЕМ НЕ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДРУГИХ БРЕНДОВ

Даже будучи хорошо осведомленными о предложении компании, люди могут посчитать, что оно ничем не отличается от предложений компаний-конкурентов. Спросите своих покупателей: «Если все конкурирующие бренды будут иметь одинаковую цену, на каком из них вы остановите свой выбор?» Если в ответ вы услышите «Любой» или «У меня нет предпочтений» — это крайне тревожный сигнал. Вы можете обратиться к потребителям и с таким вопросом: «Назовите, пожалуйста, отличительные особенности каждого бренда». Незнание особенностей говорит о безразличии.

АССИГНОВАНИЯ НА ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ ОСТАЮТСЯ ПРАКТИЧЕСКИ НЕИЗМЕННЫМИ

Если рассмотреть распределение средств, расходуемых на такие инструменты продвижения товара, как промоушн, реклама, PR, рассылка рекламы по обычной и электронной почте, то, возможно, обнаружится, что оно практически не меняется год от года. Одной из причин такого постоянства может быть то, что исходное распределение соответствует некоему устойчивому состоянию с заранее прогнозируемыми затратами, связями и ожиданиями. Однако эффективность различных коммуникационных средств и каналов со временем меняется. Если компания не будет соответственно корректировать распределение средств, это негативно отразится на ее рыночной эффективности.

ВЫ НЕДООЦЕНИВАЕТЕ РОЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ

Специалисты по маркетингу склонны думать скорее о продажах, чем о прибылях. Если же они берутся оценивать объемы продаж и сравнивать их с уровнем издержек, то, как правило, оперируют не конкретными цифрами, а некими областями изменений. Что касается оценки влияния рыночной стратегии на прибыль, то она требует хорошего знания финансовой сферы, которым специалисты по маркетингу обычно не могут похвастаться.

Одна из причин состоит в том, что маркетинговая деятельность, как правило, привлекает специалистов, предпочитающих работать с людьми, а не с цифрами. Человек, тяготеющий к выполнению расчетов, скорее всего, будет работать в финансовом отделе или в бухгалтерии. К тому же финансовая оценка рыночных издержек не столь проста, как, скажем, оценка расходов на основное оборудование.

Решения:

- Оптимизируйте стратегии формирования бренда и методы оценки результатов.
 - Перераспределите средства в пользу наиболее эффективных маркетинговых инструментов.
 - Приучите специалистов по маркетингу мыслить финансовыми категориями, чтобы они могли предварительно оценить, сколько прибыли они ждут на инвестируемый капитал.
-

ОПТИМИЗИРУЙТЕ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ БРЕНДА И ОЦЕНИТЕ ИХ ВЛИЯНИЕ НА КАПИТАЛ

Каждая компания стремится к созданию сильных брендов. Так, Interbrand Corporation после оценки стоимости бренда пришла к выводу, что в 2003 г. бренд компании Coca-Cola был дороже других и стоил \$70 млрд (без учета материальных активов)¹. Чуть дешевле были бренды Microsoft (\$65 млрд), IBM (\$52 млрд), GE (\$42 млрд), Intel (\$31 млрд), Nokia (\$29 млрд), Disney (\$28 млрд), McDonald's (\$25 млрд), Marlboro (\$22 млрд), Mercedes (\$21 млрд).

Хотя Interbrand подробно описывает свой метод оценки стоимости бренда, профессор Тим Амблер и другие исследователи выражают сомнение в его правильности². Определить реальную стоимость возможно только на основе анализа потребительского интереса к данному бренду. При этом следует помнить, что уровень интереса может меняться от потребителя к потребителю. После покупки бренда может быть заявлено, к примеру, что покупатель вчетверо перекрыл балансовые активы, но ценность бренда не может и не должна сводиться только к этому показателю.

Амблер предлагает заняться не оценкой бренда, а мониторингом определенных показателей, динамика которых соответствует динамике развития ценности бренда. Хорошими признаками, например, являются повышение спроса на данный товар и возрастание его удель-

¹ *Brands in an Age of Anti-Americanism*, Business Week, August 4, 2003, pp. 69–78.

² Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line*, 2nd ed. (London: FT Prentice Hall, 2003).

ного веса в обороте рынка, сопровождающееся падением интереса к аналогичной продукции конкурентов. Каждая компания должна определить рыночные показатели, позволяющие судить об относительном увеличении или уменьшении ценности бренда.

Каким же образом фирма может укрепить ценность своего бренда? Многие специалисты по маркетингу считают такой волшебной палочкой рекламу, поскольку реклама создана для того, чтобы представлять бренд и привлекать к нему внимание покупателей. Однако в формировании бренда участвует и множество иных коммуникационных средств, таких как качество товара, его упаковка, надежность доставки, правильность составления счетов и т. п. К числу инструментов, влияющих на формирование позитивного или негативного образа бренда, следует отнести также самих торговых агентов, выставки-продажи, социально ответственные инициативы и в особенности «сарафанное радио»: распространителями такой рекламы могут стать потребители, конкуренты и даже эксперты рынка.

Во многих случаях успех компаниям приносит не реклама. Так, компания McDonald's в начале своей деятельности полагалась скорее на PR, а Starbucks и Wal-Mart широко использовали возможности «сарафанного радио».

Любой бренд пробуждает у потребителя те или иные ожидания. И стоимость бренда в конечном счете определяется тем, до какой степени он отвечает этим ожиданиям. Чем выше уровень удовлетворенности потребителей или воспринимаемая ими ценность предложения, тем выше будет стоимость бренда.

ПЕРЕРАСПРЕДЕЛИТЕ СРЕДСТВА В ПОЛЬЗУ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Эффективность тех или иных маркетинговых инструментов может меняться со временем. Расцвет телевизионной рекламы, которая в свое время мгновенно лишила радиорекламу прежней эффективности, пришелся на 1960–1980-е гг. Книга Эла и Лоры Райс, вышедшая в 2002 г., носит интригующее название *The Fall of Advertising and the Rise of PR* («Расцвет PR и упадок рекламы»)¹. Согласно работе Райс (они, кстати, могут и ошибаться), современные специалисты по маркетингу должны выделять большую часть бюджета не на рекламу, а на развитие связей с общественностью.

Прямой телефонный маркетинг наиболее активно развивался в 1990-е и в начале 2000-х гг. Однако в июле 2003 г. американское правительство выпустило закон, ограждающий потребителей от звонков представителей компаний, согласно которому с нарушителя взыскивается штраф в размере \$11 000.

Почему же многие компании не меняют структуру распределения средств между инструментами маркетинга, не обращая внимания на изменение их относительной эффективности? Что является основной причиной: лень, сомнения или некомпетентность? Разумеется, подобная косность и недальновидность негативно сказываются на эффективности работы компаний.

¹ Al Ries and Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (New York: Harper Business, 2002). Издание на русском языке: Райс Э., Райс Л. Расцвет PR и упадок рекламы. — М.: АСТ, 2007.

Рассмотрим проблему изменения эффективности основных инструментов маркетинга.

Реклама

Старое изречение Джона Уонамейкера «Добрая половина моей рекламы явно устарела, но я не знаю, какая это половина» и поныне сохраняет свою актуальность в отношении массовой рекламы. Надо ли компании Coca-Cola печатать новые рекламные плакаты, если большинство потенциальных потребителей и без того знают о ее существовании, да к тому же не обращают на подобные плакаты ни малейшего внимания, тем более что они не несут никакой полезной или новой информации? Смогут ли женщины запомнить содержание 30-секундного рекламного ролика, рекламирующего новый крем для лица, если он будет соседствовать с пятью подобными?

Большинство компаний продолжает расходовать огромные средства на рекламу только потому, что они делали это в прошлом. Они боятся сокращать эту статью расходов, ибо считают дорогостоящую рекламу своеобразной гарантией, что потребители по крайней мере не забудут об их существовании. Однако компаниям следует задаться вопросом о сравнительной эффективности использования средств (их можно потратить на повышение качества продукции или, скажем, на улучшение обслуживания клиентов и логистики). Не забывайте, что ваша реклама оплачивается вашими клиентами! Около \$3000 из стоимости каждого автомобиля General Motors уходит на рекламу. Уменьшение стоимости автомобилей на эту сумму воздейство-

вало бы на потенциальных потребителей лучше любой рекламы.

Разумеется, удачные рекламные кампании положительно влияют на объемы продаж. Люди не стали бы с такой готовностью выкладывать большие деньги за водку Absolut, а продолжали бы покупать Smirnoff, если бы производители первой не провели столь блестящей рекламной кампании. Но много ли вы видели блестящих рекламных кампаний? По большей части их можно назвать разве что посредственными! Смысл рекламы зачастую остается неведом даже ее создателям.

Почему же реклама грешит посредственностью? Спросите об этом представителей рекламного агентства, и они обвинят ответственного за бренд менеджера, не желающего рисковать и потому превращающего яркую, броскую рекламу в нечто безликое и невыразительное. Задайте тот же вопрос менеджеру, и он скажет, что во всем повинны бездарные специалисты по рекламе.

Я бы посоветовал менеджерам заказывать специалистам по рекламе разработку трех идей — от самой умеренной до самой безумной. Еще лучше заказать рекламу сразу в нескольких конкурирующих друг с другом агентствах.

Особенно эффективно реклама работает в тех случаях, когда она размещается в средствах массовой информации, с которыми приходится иметь дело представителям целевой аудитории. Найдите журналы, пользующиеся популярностью у рыболовов, любителей мотоспорта, коллекционеров или инженеров-механиков, и поместите рекламу интересующих их товаров именно в этих изданиях. Подобная реклама, как правило, снаб-

жается анонсами, приглашающими читателей, которые желают получить дополнительную информацию о товаре или оформить заказ, обратиться в офис фирмы, что позволяет сравнительно легко оценить коэффициент окупаемости инвестиций.

Оценить эффективность рекламы особенно легко при проведении прямых маркетинговых кампаний, в ходе которых рекламодатель имеет возможность сравнить их стоимость с объемом полученных заказов.

Стимулирование сбыта

Программы, направленные на стимулирование сбыта, обычно только вредят делу! Серьезное исследование программ стимулирования сбыта показало, что только 17% из них могут быть признаны рентабельными. Самыми бессмысленными являются программы, адресованные существующим клиентам компании и, соответственно, исключающие из рассмотрения потенциальных потребителей. Они равносильны предоставлению субсидий, позволяющих приобрести в данный момент то, что люди предполагали приобрести позднее.

Несколько лучшей можно назвать ситуацию, когда с помощью кампании по продвижению товара привлекают новых клиентов, которые по результатам кампании останавливают свой выбор именно на нем. Но такое происходит только в том случае, когда превосходство бренда до определенного момента оставалось неочевидным. При этом компании имеет смысл перейти от обычных мероприятий, направленных на стимулирование сбыта, к распространению образцов своей продукции.

Зачастую проблемой стимулирования сбыта занимается менеджер бренда, не обладающий достаточным опытом в решении такого рода задач. Было бы лучше назначить на эту должность консультанта по продвижению бренда — специалиста в этой области. Он же сможет заняться анализом результатов каждого мероприятия и выбором оптимальных средств стимулирования. Возможно, компания пойдет по иному пути: заключит договор с агентством по продвижению товаров, которое представит ей развернутые рекомендации, учитывающие специфику продукции компании и конкретную социальную и рыночную ситуацию.

Средства PR

В последнее время стало крепнуть убеждение в том, что PR, который все привыкли рассматривать как эдакого мальчишка на побегушках, заслуживает более серьезного отношения. Связи с общественностью являются оптимальным средством привлечения внимания потребителей в тех случаях, когда при оценке высокотехнологичного изделия клиент не может не прислушаться к мнению независимого специалиста. Производители высокотехнологичной продукции должны прежде всего найти авторитетных специалистов (профессиональных экспертов, авторов популярных газетных рубрик и т. д.), которые могли бы дать положительный отзыв о выпускаемой ими продукции. К примеру, Уолтер С. Моссберг, имеющий свою колонку в *Wall Street Journal*, знакомит читателей с новыми товарами, и с его мнением многие считаются.

Предлагаем вашему вниманию рассказ о том, как компания Volvo вышла на рынок с новой моделью внедорожника, полагаясь не столько на рекламу, сколько на средства PR:

Volvo использовала для вывода на рынок своего внедорожника XC90 не дорогостоящую рекламную кампанию, а работу специалистов по связям с общественностью. Специалисты по маркетингу пригласили к сотрудничеству журналистов ведущих журналов еще на стадии разработки новой модели. Впоследствии те же журналисты проанонсировали новую модель, представив на страницах своих изданий мнения конструкторов, инженеров и специалистов по технике безопасности. Проехавшись на новом автомобиле, они опубликовали несколько статей, привлечших внимание ряда влиятельных лиц. Возникший вследствие этого ажиотаж привел к тому, что еще на предпродажной стадии компания получила заказы на 7500 новых автомобилей, что позволило им завоевать титул «Внедорожник года» в Северной Америке и возглавить список лучших внедорожников журнала Motor Trend, не потратив ни цента на рекламу.

Директ-маркетинг

Компании, работающие с потребителем напрямую, т. е. без посредников, находятся в весьма выгодных условиях. Им не приходится платить комиссионные и гадать, кто в итоге пользуется их товарами. Они не используют никаких дополнительных каналов распространения

и ориентируются в своей деятельности непосредственно на заказы клиентов.

Dell Computer стала ведущим производителем персональных компьютеров благодаря прямым продажам. В начале своей деятельности они принимали заказы на компьютеры по телефону, сегодня же до 90% заказов приходит к ним по электронной почте. Потребители определяют конфигурацию компьютера и сообщают компании номер своей кредитной карточки. Dell немедленно заказывает нужные компоненты, собирает компьютер и отправляет его заказчику (на все эти операции уходит несколько дней). Плату за компьютер компания Dell получает мгновенно, с поставщиками же комплектующих рассчитывается только через 60 дней, что также способствует обеспечению ее устойчивости. Пример Dell вдохновил многие компании перейти от «точного производства» к «работе по заказам».

ТРЕБУЙТЕ ОТ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО МАРКЕТИНГУ ОБОСНОВАНИЯ НАМЕЧАЕМЫХ ИМИ ТРАТ

Руководство компаний не любит, когда специалисты по маркетингу запрашивают у него те или иные суммы, не подкрепляя свои требования серьезным финансовым обоснованием. Мало того, они, как правило, не сообщают о том, как повлияли реализованные благодаря этим тратам мероприятия на сбыт.

В компании Coca-Cola принято, чтобы специалисты по маркетингу предоставляли руководству реальные

оценки и обоснованные отчеты, понимая, что те носят достаточно условный характер. Реальная цель руководства компании Coca-Cola состоит в развитии у специалистов по маркетингу «финансового мышления». Они должны понимать, что такое маржа, оборот основных фондов, прибыль на инвестируемый капитал, добавленная стоимость и курс акций. Чем лучше специалисты по маркетингу будут владеть финансовой терминологией, тем конструктивнее будет их диалог со специалистами по финансам.

Глава 9

ПЛОХАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ МЕШАЕТ КОМПАНИИ ВЕСТИ РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ И ЭФФЕКТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

Признаки:

- Руководитель отдела маркетинга явно не справляется со своей работой.
 - Работники отдела не обладают навыками, необходимыми для работы в новом тысячелетии.
 - Отдел маркетинга и продаж находится в непростых отношениях с остальными отделами.
-

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА ЯВНО НЕ СПРАВЛЯЕТСЯ СО СВОЕЙ РАБОТОЙ

Эффективно работающий *руководитель отдела маркетинга* выполняет сразу три задачи. Первая состоит в надлежащем руководстве отделом, приеме на работу компетентных сотрудников, установлении достаточно высоких стандартов маркетингового планирования и реализации планов, повышении квалификации персонала, прогнозировании перспектив дальнейшего развития. Вторая заключается в завоевании уважения и доверия со стороны руководителей других отделов (финансового, производственного, отдела снабжения, отдела информационных технологий и т. д.), а также в общей организации обслуживания и удовлетворения запросов клиентов. Третья задача — взаимоотношения с генеральным директором и выполнение его распоряжений.

Успешно решать все три (или хотя бы две) задачи могут далеко не все руководители отделов. Если же ру-

ководитель не справляется ни с одной из задач, следует найти ему замену.

РАБОТНИКИ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА НЕ ОБЛАДАЮТ НЕОБХОДИМЫМИ НАВЫКАМИ

Работники отдела маркетинга традиционно занимаются проведением маркетинговых исследований, рекламой, стимулированием сбыта и управлением сбытом. Каждая из этих задач требует своих навыков, которые подробно описаны в литературе. Тем не менее многие отделы маркетинга не отвечают предъявляемым к ним требованиям (особенно к тем, что диктуют новые социальные и производственные условия).

СЛОЖНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ДРУГИХ ОТДЕЛОВ

Для того чтобы понять, насколько хорошо складываются отношения сотрудников отдела маркетинга с сотрудниками других отделов, достаточно провести ряд кратких опросов. Манера работы сотрудников отдела маркетинга нередко раздражает остальных работников организации. Специалисты по маркетингу также нередко жалуются на непростые отношения с представителями других подразделений.

Решения:

- Назначьте руководителем отдела маркетинга более компетентного специалиста.

- Развивайте навыки сотрудников отдела маркетинга.
 - Улучшайте взаимоотношения между отделом маркетинга и другими подразделениями.
-

НАЗНАЧЬТЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ БОЛЕЕ КОМПЕТЕНТНОГО СПЕЦИАЛИСТА

Заместитель директора по маркетингу может быть специалистом в области рекламы, сбыта, новых технологий, техники или финансов, что неизбежно приведет к известной обусловленности и узости его позиций. Остается надеяться, что он сможет прийти к более целостным представлениям о принципах, инструментах и процессах маркетинга и сбалансирует их должным образом.

Руководитель отдела маркетинга должен завоевать уважение генерального директора, руководителей других отделов и рядовых сотрудников компании. Это произойдет только в том случае, если его прогнозы окажутся достаточно реалистичными и принесут хорошую прибыль.

Херб Келлехер, знаменитый руководитель Southwest Airlines, зашел так далеко, что решил переименовать отдел маркетинга: «Отдел маркетинга у нас отсутствует, зато у нас есть отдел работы с потребителями». Один из руководителей компании Ford выразил ту же мысль не менее изящно: «Если потребители не будут управлять нами, они не будут управлять и нашими автомобилями».

РАЗВИВАЙТЕ НАВЫКИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Сегодняшняя маркетинговая среда отличается необычайной сложностью в связи с угрозой перепроизводства, гиперконкуренцией и падением прибылей. Специалистам по маркетингу не остается ничего другого, кроме как выступать с инициативами, приобретая при этом навыки, необходимые для работы в новыми реалиях.

Новые навыки в сфере маркетинга

- Позиционирование.
 - Управление активами бренда.
 - Управление базами данных и взаимодействием с потребителями (CRM).
 - Менеджмент отношений с партнерами (PRM).
 - Контакт-центр компании.
 - Интернет-маркетинг.
 - PR-маркетинг.
 - Маркетинг услуг и маркетинг впечатлений.
 - Интегрированные маркетинговые коммуникации.
 - Анализ рентабельности.
 - Навыки, способствующие развитию рынка.
-

Позиционирование

В 1982 г. Эл Райс и Джек Траут выступили с концепцией позиционирования, которая стала центральной кон-

цепцией маркетинга¹. Они считают, что каждый бренд должен иметь *собственный лозунг*: Volvo — «безопасность», BMW — «ходовые характеристики», Tide — «чистая стирка». По их мнению, ни одну торговую марку нельзя выпускать на рынок под девизом «и я такая же». Новый бренд должен обладать существенными достоинствами или преимуществами, порождающими новую категорию товаров. Никогда нельзя оставаться вторым, всегда старайтесь быть лидером в новой категории.

Позиционное мышление получило дальнейшее развитие после того, как Майкл Трейси и Фред Вирсема написали книгу *The Disciplines of Market Leaders*². Они обозначили три базовых типа позиционирования: лидирующие позиции товара, оптимизация производства и близость к потребителю. Один конкурент может сделать ставку на лидерство, гарантируя высокое качество своей продукции. Второй может оптимизировать производство, превзойдя других в управлении стоимостью и в эксплуатационной надежности. Третий — ориентироваться на близость к потребителю, которая позволит ему отслеживать динамику нужд клиентов. В бизнесе, связанном с аэрокосмической отраслью, GE занимает позицию товарного лидера. Работающая в сфере фаст-фуд компания McDonald's отличается особенно четкой

¹ Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books, 1982). Издание на русском языке: Траут Д., Райс Э. Позиционирование: Битва за умы. — СПб.: Питер, 2007.

² Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Disciplines of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994). Издание на русском языке: Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний: Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. — М.: Вильямс, 2007.

организацией производства, а Burger King делает ставку на близость к потребителю («Делай по-своему»).

Трейси и Вирсема утверждают, что компания не может стать лидером сразу по всем трем позициям. Во-первых, решение всех трех задач потребовало бы от нее слишком больших средств и сил; во-вторых, эти задачи до известной степени противоречат друг другу. Так, если бы компания McDonald's решила разом добиться преимуществ в области организации производства и близости к потребителю, она наверняка потерпела бы неудачу, поскольку ее стройная, отработанная до мелочей система производства не предназначена для обслуживания потребителей, желающих получать какие-то особые гамбургеры.

Поэтому Трейси и Вирсема считают, что компания может лидировать только в одном направлении, ограничившись средними показателями по остальным. Ни в коем случае нельзя опускаться ниже средних показателей по двум другим позициям! Люди, которые раньше желали иметь дело с товарным лидером, могут отказаться от его услуг в том случае, если он будет держаться за отсталую систему производства и устаревшее предложение.

Сравнительно недавно Кроуфорд и Мэтьюс предложили иную формулу позиционирования. Они говорят о пяти атрибутах позиционирования, к которым относятся: *товар, цена, доступность, дополнительные услуги и потребительский опыт*¹. Компания сможет по-

¹ Fred Crawford and Ryan Mathews, *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything* (New York: Crown Business, 2001). Издание на русском языке: Мэтьюс Р., Кроуфорд Ф. Миф о совершенстве. Почему великие компании не пытаются достичь совершенства во всем. — М.: Росмэн-Пресс, 2005.

лучать максимальные прибыли в том случае, если она будет доминировать по одной из названных позиций, добьется высоких показателей по другой и будет удерживать средние *отраслевые показатели* по трем оставшимся. Попытка занять лидирующие позиции по всем пяти позициям может оказаться слишком накладной. Например, Wal-Mart лидирует в области низких цен, находится на достаточно высоком уровне по ассортименту товаров и имеет средние показатели в сферах доступности, дополнительных услуг и потребительского опыта.

Конечно, вопрос о позиционировании получит дальнейшее развитие. По моему личному наблюдению, многие бренды позиционированы неудачно и слабо, из-за чего потребитель не способен отличить их от продукции конкурентов, что свидетельствует о необходимости развития навыка позиционирования товара.

Управление активами бренда

Управление активами бренда тесно связано с позиционированием. Некоторые бренды играют столь существенную роль для настоящего и будущего компании, что их следует развивать и защищать так же, как и другие активы. Такие бренды, как Coca-Cola, Sony, Intel и Disney, могут применяться при работе с новыми продуктами, модификациями и услугами. Использование «звездной силы» этих марок должно быть осмотрительным и разумным. Фирмы не вправе допускать их появления на дешевых или низкокачественных товарах. Disney должна стремиться к тому, чтобы ее название никогда не ассоциировалось со второразрядными магазинами и отелями. Coca-Cola не вправе использовать свое имя для названия

нового мощного средства или тематического парка. Эти бренды хорошо позиционированы, и потому их позиционный центр должен оставаться прежним.

Управление базами данных и отношениями с потребителями (CRM)

Действия компаний могут быть более целесообразными, если они станут собирать информацию о потребителях. Создание баз данных, содержащих информацию о сделках, демографические и психографические сведения о клиентах и иную полезную информацию, позволяет компании более точно реагировать на запросы потребителей. Мало того, на основе полученных данных квалифицированный статистик может выделить новые сегменты и тренды, знание которых способствует успешному развитию компании. Потребительская база данных может быть полезна и менеджерам, занятым вопросами маркетингового планирования, сбыта, разработки продукции, обслуживания потребителей, управления каналами взаимодействия с клиентами, анализа возможностей рынка, кросс-селлинга и продвижения продукции. Навыки управления взаимодействием с потребителями дают компании определенные конкурентные преимущества перед фирмами, привыкшими ограничиваться не столь высоким уровнем анализа.

Менеджмент отношений с партнерами

В ситуации, когда многое в деятельности компании зависит от ее партнеров, особое значение приобретает умение управлять отношениями с ними. Эффектив-

ность работы партнеров зависит от того, насколько они удовлетворены условиями действующих соглашений о партнерстве и какие возможности в связи с этим им предоставляются. Компании надлежит периодически «измерять температуру» своих ближайших партнеров и оперативно реагировать на любые признаки неудовлетворенности и отстранения. Следует назначить менеджера, отвечающего за отношения с поставщиками, и еще одного, ответственного за отношения с дистрибьюторами (чем-то подобным внутри самой организации занимается отдел работы с персоналом). Помимо прочего, менеджеры должны уделять внимание каждому значительному партнеру и разрабатывать планы по укреплению и развитию существующих связей.

Контакт-центр компании

Компании следует консолидировать свои активы для поддержания контактов и связей с клиентами. Ответствующий отдел может быть назван *контакт-центром* (или *центром взаимодействия с потребителями*). Изначально контакт-центр представлял собой структуру по приему входящие телефонных сообщений, которая главным образом использовалась для телефонного маркетинга. Современным компаниям необходимо интегрировать всю информацию, поступающую к ним по различным каналам связи, таким как телефон, обычная и электронная почта, факс, и, наконец, при непосредственном общении с потребителями. Благодаря подобной практике компания может собрать всю нужную ей информацию о каждом потребителе.

О неспособности интегрировать информацию о потребителях мне говорил генеральный директор одной крупной компании. Он получил из банка письмо, в котором его извещали о необходимости скорейшего погашения некой задолженности. Директор прекрасно знал работников коммерческого отдела этого банка, но не был знаком ни с одним из сотрудников, работавших с закладными. Судя по всему, его жена просто-напросто забыла погасить какую-то задолженность за предыдущий месяц. После этого случая директор решил прекратить всякое сотрудничество с этим банком.

Телефон играет все более заметную роль в обслуживании клиентов. По телефону потребитель может получать нужные консультации, делать заказы и выражать свои пожелания и претензии. Ответы на вопросы, принятие заказов и разрешение конфликтов требуют от сотрудников владения целым рядом навыков. Каждый звонок может нести важную информацию, которая находит отражение в файле потребителя, содержащемся в базе данных, и в ряде случаев может привести к совершению той или иной покупки.

Помимо прочего, телефон является необходимым элементом телефонных маркетинговых кампаний. Мало иметь информацию о телефонном номере потенциального потребителя, надо знать время, когда ему можно позвонить, и как с ним следует говорить. Эффективность телефонного маркетинга определяется соответствующим уровнем объемов продаж.

Роль телефона в эффективном маркетинге порой оказывается столь важной, что многие компании сотруд-

ничают с фирмами, занимающимися только телемаркетингом. Например, такие крупные японские компании, как Sony, Sharp и Toshiba, прибегают к услугам фирмы Bell 24, специализирующейся на оказании услуг подобного рода.

Одним из неудачных примеров автоматизации телефонных операций следует признать оснащение соответствующих каналов связи автоответчиками. Потребителю предлагается на выбор несколько опций; когда же он выберет одну из них, ему предлагается новый набор опций и т. д., что нередко приводит к потере компанией потенциального клиента, недовольного тем, что нет возможности поговорить с живым оператором. Хотя использование автоматизированных телефонных систем сопряжено с меньшими финансовыми издержками, оно оборачивается потерей достаточно большого процента сделок и потому не может быть признано целесообразным. Возможный выход из этой ситуации заключается в обеспечении возможности общения с живым оператором.

Интернет-маркетинг

Практически у любой компании есть собственный сайт, который знакомит потенциальных потребителей с ассортиментом ее продукции, с ее историей, философией, вакансиями и новостями. Некоторые компании идут еще дальше и используют свой веб-сайт в качестве одного из каналов обслуживания, как это сделали Dell Computer, Amazon, W. W. Grainger и множество других компаний, занимающихся торговлей через Интернет.

Тем не менее существует целый ряд маркетинговых приложений, которые и поныне не используются

большинством компаний. К их числу относятся проведение маркетинговых исследований, «конкуренция идей», оценка концепций и товаров, выборочное распределение и работа с купонами, изготовление изделий по техническим условиям заказчика, обучение сотрудников и дилеров. Для более полного использования потенциала Интернета компании необходимо пригласить к сотрудничеству лиц, хорошо знакомых с его возможностями.

PR-маркетинг

Связи с общественностью, долгое время считавшиеся пасынком системы продвижения товара, обрели сегодня куда больший вес. Несколько лет назад Том Хэррис написал книгу под названием *The Marketer's Guide to Public Relations* («Справочник маркетолога по связям с общественностью»), в которой привел целый ряд примеров, когда успех товара определялся отнюдь не рекламой, а разумными действиями PR-службы¹. Том был партнером Golin-Harris — фирмы, которая обеспечивала связи с общественностью компании McDonald's с момента ее возникновения. В известном смысле успех McDonald's — это успех PR-кампаний, сопровождавшихся открытием детских больниц и игровых центров, поддержкой благотворительных фондов, спонсорством под знаком «золотой арки».

Фирмы, работающие в сфере высоких технологий, быстро поняли, что связи с общественностью могут стать основным средством распространения информа-

¹ Thomas L. Harris, *The Marketer's Guide to Public Relations* (New York: John Wiley & Sons, 1991).

ции о новой продукции. Фирмы представляют свой товар известным экспертам, надеясь, что они дадут ему высокую оценку. Отделы по связям с общественностью стараются привлечь внимание прессы не только к новым товарам, но и ко всем заметным событиям в жизни фирмы, а также к проводимым ею благотворительным и спонсорским мероприятиям.

Важной роли связей с общественностью посвящена и уже упоминавшаяся книга Эла и Лоры Райс *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. Авторы считают связью с общественностью коммуникационным средством, которое следует использовать на ранних этапах запуска товара, в то время как реклама должна использоваться на более поздних стадиях.

В любом случае сотрудникам маркетинговых отделов компаний следует развивать PR-навыки, а не полагаться на сотрудников отдела по связям с общественностью или сторонних специалистов.

Маркетинг услуг и маркетинг впечатлений

В отсутствие других отличительных особенностей основным достоинством предложения может стать сервисное обслуживание. Леонард Берри, один из ведущих специалистов в области маркетинга услуг, стремясь создать его более ясную модель¹, встречался с руководителями нескольких компаний, известных высоким уровнем обслуживания (Container Store, Charles Schwab

¹ Leonard J. Berry, *Discovering the Soul of Service* (New York: The Free Press, 1999). Издание на русском языке: Берри Л. В поисках души сервиса: Девять факторов стабильного успеха в бизнесе. — Киев: Companion Group, 2007.

Corporation, Chick-fil-A, Custom Research, Enterprise Rent-A-Car, USAA). Он пришел к выводу, что наиболее важны следующие позиции:

- лидерство, ориентированное на принятые ценности;
- стратегическая концентрация сил;
- профессиональное мастерство;
- контроль ситуации;
- доверительные взаимоотношения;
- поддержка подчиненных;
- тактика малых шагов;
- культивирование бренда;
- бескорыстие.

Сервисный маркетинг смог подняться на качественно новую ступень благодаря недавним работам по *маркетингу впечатлений*. Джо Пайн и Джеймс Гилмор считают, что компании должны вплотную заняться разработкой проблемы *маркетинга впечатлений*¹. Эта идея не нова. Как известно, лучшие рестораны известны не только своей кухней, но и незабываемой атмосферой. Такие рестораны, как Planet Hollywood и Hard Rock Café, ориентированы именно на создание незабываемых впечатлений у посетителя. В Starbucks, отличающемся своеобразием обстановки, с вас возьмут на \$2–3 больше, чем в других ресторанах. Отели Лас-Вегаса пытаются

¹ В. Joseph Pine II and James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage* (Boston: Harvard Business School Press, 1999). Издание на русском языке: Пайн II Б. Дж., Джеймс Х. Гилмор Дж Х. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — М.: Вильямс, 2005.

стилизовать свои интерьеры под Древний Рим, Венецию или Нью-Йорк. Одним из лучших специалистов в данном вопросе был, конечно, Уолт Дисней, придававший своим паркам сходство с Диким Западом и строивший замки фей и пиратские корабли. Основная цель маркетолога, работающего в этой области, — придать динамичности и выразительности тому, в чем их до сих пор не было.

Мы можем побывать в Найктауне, приобрести баскетбольные кроссовки в отделе, украшенном пятнадцатифутовой фотографией Майкла Джордана, и сразу отправиться на баскетбольную площадку, чтобы проверить их на прочность. Мы можем посетить магазин REI, купить туристическое снаряжение и опробовать его, взобравшись на находящуюся тут же отвесную стену, или испытать свой новый плащ, встав под искусственный водопад. Наконец, мы можем купить себе удочку в Bass Pro и тут же попытаться выловить с ее помощью одну из рыбок, плавающих в специально устроенном бассейне.

Обычные услуги предлагаются всеми продавцами, вы же дарите своему потребителю незабываемые впечатления.

Интегрированные маркетинговые коммуникации

К числу важнейших навыков маркетинга относятся коммуникация и продвижение. Коммуникация, являющаяся более общим понятием, может быть как спонтан-

ной, так и плановой. Средствами коммуникации служит все то, что может произвести определенное впечатление: одежда продавца, каталог, интерьер офиса. Именно этим и объясняется растущий интерес к *интегрированным маркетинговым коммуникациям* (ИМС)¹. Следует некоторым образом «оркестровать» существующий набор впечатлений, производимых персоналом, оборудованием и действиями, которые придают бренду определенную значимость в глазах той или иной категории потребителей. Все должно начинаться с определения ценностей компании и разъяснения их всем сотрудникам.

Анализ рентабельности

Большинство компаний не знает, как именно сказываются на их рентабельности география продаж, выпускаемый ассортимент, рыночные сегменты, потребители и каналы распределения. Они нередко считают, что прибыли прямо пропорциональны объемам продаж, игнорируя различия в затратах и марже. К примеру, многие компании уже не считают самой выгодной работу с крупными клиентами. Крупные клиенты, как правило, требуют существенной скидки и соответствующего расширения услуг. Потребители среднего уровня обеспечивают куда более высокую норму прибыли. Бухгалтерия компании, выполняющая глубокий анализ производственных издержек и проблем, не готова учитывать все издержки, вызванные различием клиентов и партнеров, и вычитать эти издерж-

¹ Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993).

ки из соответствующих потоков прибыли. Два клиента, приобретающие один и тот же объем товара, могут приносить компании разную прибыль, поскольку один из них, к примеру, постоянно беспокоит своими звонками сотрудников, требует скидок, запрашивает услуги компании в полном объеме и тянет с оплатой счетов, в то время как работа со вторым не вызывает хлопот.

К счастью, Роберт Каплан и Робин Купер смогли выработать корректный подход к расчету рентабельности, предложив методику исчисления себестоимости по объему деятельности¹. При использовании этого метода продавцы должны отчитываться о временных и материальных издержках, сопряженных с обслуживанием каждого клиента, подобно тому как юристы выписывают своим клиентам счета за каждые полчаса, потраченные на их обслуживание.

Маркетологам непременно следует производить оценку доходности и на ее основе корректировать распределение бюджетных средств, которое будет учитывать географические факторы, специфику товара, рыночные сегменты, потребителей и каналы распределения.

Навыки, ориентированные на рынок

Эффективный маркетинг традиционно определяется как способность «выяснять потребности и удовлетворять их». Именно этому определению и должна соот-

¹ Robert S. Kaplan and Robin Cooper, *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Издание на русском языке: Каплан Р.С., Купер Р. Функционально-стоимостной анализ: Практическое применение. — М.: Вильямс, 2008.

ветствовать маркетинговая фирма. Как говорил знаменитый глава Sony Акио Морита: «Наш план заключается в том, чтобы привлекать публику новыми товарами, не убеждая их, что они нуждаются именно в этих товарах. В отличие от клиентов мы знаем свои возможности». Согласно заявлению одного из руководителей ЗМ, «наша цель — отвести потребителей туда, куда они хотят, прежде чем они осознают свои желания»¹.

Компании, ориентированные на рынок, революционизируют производство, создавая предложение новой ценности и /или новую систему бизнеса, что позволяет им повысить прибыль и снизить затраты. Имитировать новое ценностное предложение не так сложно, намного труднее воспроизвести новую систему бизнеса. Ориентированные на рынок фирмы обладают следующими характеристиками²:

- руководствуются не столько результатами традиционных рыночных исследований, сколько интуицией (FedEx, Body Shop, Swatch);
- перестраивают производственную сегментацию (Southwest, Wal-Mart, SAP);
- создают ценность посредством новых уровней стоимости (Southwest, Charles Schwab и Wal-Mart склон-

¹ Gary Hamel and C.K. Prahalad, *Seeing the Future First*, Fortune, September 5, 1994, pp. 64–70; Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), pp. 20–24 (издание на русском языке: Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006); and Anthony W. Ulwick, *Turn Customer Input Into Innovation*, Harvard Business Review, January 2002, pp. 91–97.

² Nirmalya Kumar, Philip Kotler, and Lisa Sheer, *Market Driving Companies*, *European Management Journal*, April 2000, pp. 129–142.

ны к снижению цен, а CNN, Starbucks и FedEx — наоборот, устанавливают более высокие цены);

- повышают объемы продаж при помощи обучения потребителей (IKEA);
- реконфигурируют каналы взаимодействия с клиентом (FedEx, Southwest, Benneton);
- используют «сарафанное радио» (Southwest, Club Med, Virgin);
- стараются превзойти уровень ожиданий потребителя (FedEx, Home Depot, Southwest).

УЛУЧШЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА И ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ

Другой путь к построению сильного маркетингового отдела состоит в улучшении его взаимоотношений с другими подразделениями фирмы. Рассмотрим аспекты такого рода отношений.

Взаимоотношения с другими отделами

- Маркетинг и продажи.
 - Маркетинг и НИОКР.
 - Маркетинг и производство.
 - Маркетинг и снабжение.
 - Маркетинг и бухгалтерия.
 - Маркетинг и финансы.
 - Маркетинг и логистика.
-

Маркетинг и продажи

Может, вас удивит, что мы поднимаем вопрос о необходимости улучшения отношений между отделом маркетинга и отделом продаж. В большинстве компаний эти подразделения возглавляются разными вице-президентами. Отдел маркетинга традиционно занимается планированием рынка и номенклатуры изделий, ценообразованием, определением круга потенциальных клиентов и коммуникациями. Отдел продаж принимает заказы и обслуживает потребителей. Различие соответствующих функций зачастую приводит к разного рода трениям. Вице-президент по продажам может потребовать от отдела маркетинга снижения цен или запросить увеличения бюджета, чтобы расширить штат продавцов или повысить их оклады. Вице-президент по маркетингу скорее предпочтет потратить деньги на развитие системы коммуникаций, способствующей укреплению бренда и повышению спроса, и потому будет ратовать за сохранение высоких цен, позволяющих покрыть эти расходы.

Все определяется взаимоотношениями вице-президентов и их готовностью объективно (а не дипломатично) подойти к проблеме распределения средств. Последнее условие требует строгой отчетности по затратам, связанным с маркетингом/сбытом.

Взаимоотношения между отделом продаж и отделом маркетинга можно изменить и другими способами. Во-первых, в процессе маркетингового планирования должны принимать участие сотрудники отдела продаж. Во-вторых, взаимоотношения значительно улучшатся, если сотрудники маркетингового отдела будут вместе с продавцами регулярно общаться с потребите-

лями, чтобы лучше понять и тех и других. Специалисты по маркетингу станут принимать более удачные решения, если будут относиться к продавцам как к своим непосредственным клиентам, отличающимся от потребителей лишь спецификой запросов.

Маркетинг и НИОКР

Единственная претензия маркетологов к представителям отдела НИОКР может состоять в том, что те не позволили им принять участие в разработке новой продукции. Создавая новые изделия, ученые и инженеры исходят из множества достаточно произвольных, т. е. не подкрепленных серьезными исследованиями оценок потребителей и рыночных сил. Они могут сделать товар слишком сложным, вследствие чего его цена будет чересчур высокой, или дать излишне заумное техническое описание, делающее акцент на технических характеристиках, а не на достоинствах товара. Подобные ошибки легко исправить, если с конструкторами и инженерами будут сотрудничать маркетологи, знакомые с нуждами потребителей не понаслышке.

Маркетинг и производство

Маркетинговая деятельность нередко вступает в противоречие с производством. Специалисты по маркетингу порой планируют такие мероприятия по продвижению товара, которые требуют от производителей работать сверхурочно или выпускать слишком мелкие партии различных товаров, производство которых требует постоянной переналадки станков и оборудования.

Чье мнение должно учитываться в подобных ситуациях в первую очередь? Обоснованием выбора, как всегда, будет повышение уровня прибыли и снижение издержек. Если предложения специалистов по маркетингу сулят большие доходы, их следует принять не колеблясь. Если же маркетологи не слишком уверены в ответственности своих предложений, имеет смысл отложить их до лучших времен.

Маркетинг и снабжение

Маркетинг способствует формированию брендов, соответствующих определенным стандартам качества. Снабжение должно отвечать требованиям, выдвигаемым заявленным уровнем качества. Тем не менее оно одновременно может способствовать снижению издержек. Если сотрудники службы снабжения остановят свой выбор на медлительных или сомнительных поставщиках, маркетинговые обещания потребителям могут остаться невыполненными. Для обеспечения высоких стандартов качества отдел маркетинга должен вступить в достаточно тесные отношения с отделом снабжения.

Маркетинг и бухгалтерия

Отдел маркетинга и бухгалтерия имеют целый ряд точек соприкосновения. Бухгалтеры отвечают за выписку и сбор счетов. Если потребители станут жаловаться, что счета неточны или непонятны, бухгалтерия обязана немедленно отреагировать на такие претензии. Даже если клиенты будут запаздывать с оплатой счетов, работники бухгалтерии должны сохранять в отно-

шениях с ними должный такт. Бухгалтеры, кстати, могут проследить зависимость рентабельности от географических факторов, товарного ассортимента, сегментов рынка, потребителей и каналов.

Маркетинг и финансы

Основным моментом соприкосновения будет запрос отдела маркетинга о финансовом эффекте затрат на продвижение товара. Если сотрудники финансового отдела не будут уверены в том, что запрошенные отделом маркетинга средства принесут ощутимую прибыль, они вряд ли их предоставят. Финансисты отрицательно относятся и к идее привлечения клиентов, платежеспособность которых вызывает сомнения. Продавцы считают, что люди, которые занимаются финансами и кредитами, страдают излишней консервативностью и мешают работе, отвергая все инициативы.

Маркетинг и логистика

При оформлении заказа продавец должен оговорить с клиентом время и условия доставки. Задержка при доставке способна оттолкнуть многих потребителей. Причина опоздания может быть связана со сбоями в поставке или производстве, а также с неудовлетворительным управлением материально-техническим снабжением или плохой работой транспортного отдела. Специалисты по маркетингу крайне заинтересованы в надежном функционировании службы логистики.

Глава 10

КОМПАНИЯ НЕ ИЗВЛЕКАЕТ МАКСИМАЛЬНОЙ ПОЛЬЗЫ ИЗ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Признаки:

- Компания практически не пользуется Интернетом.
 - Автоматизированная система продаж компании явно устарела.
 - Компания не использует в сфере маркетинга средства автоматизации.
 - Отдел маркетинга не имеет в своем распоряжении автоматизированных систем поддержки принятия решений.
 - Отдел маркетинга нуждается в разработке инструментальных панелей.
-

КОМПАНИЯ НЕ ПОЛЬЗУЕТСЯ ИНТЕРНЕТОМ В ДОЛЖНОЙ МЕРЕ

Многие компании, которые открыли свой сайт и ведут торговлю в онлайн-режиме, считают, что тем самым они задействовали Интернет по максимуму. Однако эти приложения используют возможности Интернета не более чем на 10%.

СИСТЕМА АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОДАЖ УСТАРЕЛА

Продавцы обычно пользуются программой, упрощающей работу с потребителями. Однако программное обеспечение продолжает постоянно улучшаться, поэтому его следует периодически обновлять.

ОТСУТСТВИЕ СРЕДСТВ АВТОМАТИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА

Некоторые маркетинговые процедуры можно упростить или оптимизировать благодаря программному обеспечению, которым почему-то пользуются немногие.

РЕДКО ПРИБЕГАЮТ К ПОМОЩИ ФОРМАЛИЗОВАННЫХ МОДЕЛЕЙ РЕШЕНИЯ

Большинство маркетинговых решений основаны на интуиции. Вне всяких сомнений, компания только выиграет, используя формализованные модели решения.

НЕДОСТАТОЧНО ИСПОЛЬЗУЮТСЯ МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ ПАНЕЛИ

Маркетинг все больше походит на игру, в которой побеждает наиболее информированный конкурент. Информация может обрабатываться и рассматриваться менеджерами при помощи стандартной компьютерной инструментальной панели, хотя современные панели все еще остаются достаточно примитивными.

Решения:

- Максимально используйте возможности Интернета.
- Оптимизируйте систему автоматизации продаж.
- Пользуйтесь средствами автоматизации для решения стандартных маркетинговых задач.

- Разработайте ряд формализованных моделей решения.
 - Разработайте маркетинговые инструментальные панели.
-

МАКСИМАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНТЕРНЕТА

Интернет имеет куда больше приложений, чем обычно считают компании. Ниже рассмотрены основные варианты его использования.

Создание эффективно работающего сайта

Наиболее важное маркетинговое приложение Интернета состоит в разработке и открытии эффективного и привлекательного сайта, представляющего компанию, ее продукцию, дистрибьюторов, руководителей и вакансии. далеко не все сайты эффективны и привлекательны в полной мере. Так, время загрузки может оказаться слишком большим из-за обилия графики. Определенные затруднения могут быть связаны также с переходом от страницы к странице. И, наконец, сайт может не содержать интересующей посетителей информации и походить на множество других безликих и бессодержательных сайтов.

Оценка эффективности сайта компании не вызывает особых затруднений. Следует опрашивать клиентов компании: как они относятся к сайту, как бы они хотели изменить его дизайн? Есть и другой вариант решения проблемы, заключающийся в привлечении к разработке или доработке сайта опытных профессионалов.

Если сайт компании будет достаточно интересным, посетители вернутся на него не раз. К примеру, Sony использует свой сайт www.PlayStation.com для поддержания контактов с любителями компьютерных игр самого разного возраста. Сайт предоставляет информацию о последних разработках и новостях компании, дает описания игр и проводит разного рода онлайн-форумы.

Эффективные корпоративные сети

Ваша компания наверняка нуждается в создании эффективного средства внутренней коммуникации. Сотрудники должны иметь возможность общаться друг с другом по электронной почте и держать всю документацию на мейнфрейме компании.

Эффективные внешние контакты

Компании все чаще организуют электронные каналы связи со своими поставщиками, дистрибьюторами и дилерами. В качестве платформы для такого рода контактов обычно используется интернет. Так, компания Ford может отправлять заказ на комплектующие, не прибегая к помощи обычной почты или телефонов. Помимо прочего, компания может ежедневно посылать своим дилерам всю необходимую информацию, касающуюся программ продаж, изменения цен, поиска автомобилей и т. д. Во всех случаях компании могут добиться существенной экономии времени и средств, используя электронные каналы для связи с основными поставщиками, дистрибьюторами и дилерами.

Обучение в Сети

Компании должны держать своих сотрудников в курсе последних новостей и поддерживать на должной высоте их профессиональный уровень. Раньше с этой целью регулярно проводили семинары, которые порой продолжались несколько дней. Компании не только теряли драгоценное время, но и тратили немалые средства на транспортные расходы и оплату гостиничных номеров. Благодаря Интернету фирмы стали работать с учебными материалами, для доступа к которым достаточно знать пароль. Сотрудники изучают нужные материалы и проходят тестирование. IBM, к примеру, проводит в онлайн-режиме до 25% своих учебных курсов, что позволяет компании экономить миллионы долларов.

Онлайновый набор кадров

Интернет позволяет компаниям отыскивать наиболее талантливых и перспективных работников. Подбор может идти двумя способами. Компания может опубликовать на своем сайте объявление о наличии вакансий или же разместить его на таких сайтах, как Monster.com.

Онлайновое снабжение

Хорошим способом экономии средств являются закупки комплектующих через Интернет. Компании могут находить новые источники снабжения, сравнивать цены, участвовать в своеобразных электронных аукционах и объявлять о своих нуждах и потребностях — и все

это при помощи Интернета. Подобные методы работы позволяют существенно снизить издержки, поскольку цены становятся более прозрачными, а потребность в торговых посредниках отпадает.

Электронные маркетинговые исследования

Интернет обеспечивает информационное поле, позволяющее проводить разнообразные маркетинговые исследования. Можно получить достаточно много сведений о конкурентах, посетив те или иные сайты. Маркетологи могут работать с онлайн-овыми фокус-группами и узнавать мнение потребителей и дилеров о новых товарах, услугах и идеях. Возможно, компания станет рассылать схожим группам схожие предложения и анализировать их ответы или изучать реакцию потенциальных потребителей на предложения и образцы новой продукции. Использование Интернета существенно расширяет возможности исследователей.

Чат

При желании компания может открыть на сайте чат, что позволит ей создать *брендовое сообщество*, представители которого могут свободно обмениваться идеями и информацией. Этот механизм успешно используют такие компании, как Apple Computer или Harley Davidson, потребители которых с удовольствием общаются друг с другом. Компаниям, не способным полностью удовлетворить своих клиентов, нецелесообразно открывать чат на сайте, поскольку обсуждения, скорее всего, будут иметь негативистский характер. Компани-

ям имеет смысл регулярно просматривать чаты конкурентов, перенимая у них те или иные удачные находки и идеи.

ОПТИМИЗИРУЙТЕ СИСТЕМУ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОДАЖ

Ваш торговый персонал должен пользоваться новейшими средствами автоматизации продаж. Система должна позволять не только получить ответ на любой вопрос, но и принимать ответственные решения, не выходя из кабинета потенциального потребителя или клиента компании. Предположим, потребитель выразил определенную заинтересованность в предложении компании, ограничив срок доставки тремя сутками. Используя автоматизированную систему продаж, торговый агент моментально оценит фактический уровень запасов и, возможно, продукция будет доставлена клиенту уже через два дня. Потенциальный клиент может заметить, что его не вполне устраивает цена товара. Проанализировав соответствующую информацию, продавец может согласиться, скажем, на двухпроцентное снижение цены. «Хорошо, — ответит на это потенциальный покупатель, — но мне не нравится четвертый параграф нашего договора». Это тоже можно быстро изменить (если, конечно, такое изменение допускается системой) и заключить договор с потребителем.

Автоматизированная система продаж предоставляет в распоряжение продавцов информацию, позволяющую им принимать все ответственные решения на месте.

ПРЕДЕЛЬНО АВТОМАТИЗИРУЙТЕ ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГА

Многие рутинные маркетинговые решения могут «приниматься» не персоналом компании, а программными средствами, что дает возможность оптимизировать эти решения и добиться существенной экономии рабочего времени. Наглядной иллюстрацией сказанного является разработанная IBM программа Deep Blue, сумевшая обыграть чемпиона мира по шахматам Гарри Каспарова. Разумеется, существуют и программы, позволяющие с успехом решать целый ряд повседневных маркетинговых задач. Вот только два примера.

1. Авиакомпании заинтересованы в продаже как можно большего числа билетов. В настоящее время они широко используют специальные программы, с помощью которых могут назначать оптимальные цены. Программа в состоянии принять решение о снижении стоимости билетов и оповестить об этом различные бюро путешествий и часть клиентов (в американских авиакомпаниях подобные задачи решаются именно компьютерами).
2. Вопрос о том, какое место займет на витрине тот или иной бренд, также может решаться с использованием программных средств. При помощи специальных программ компания Kraft определяет не только то, какие сорта сыра следует отправить в магазины, находящиеся в районах с очень состоятельным, среднеобеспеченным и бедным населением, но и то, каким образом их следует расположить на витрине.

Вне сомнений, в будущем компании станут шире использовать программные средства для решения маркетинговых задач.

РАЗРАБОТКА ФОРМАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ

После 1960-х гг. ученые и теоретики в сфере маркетинга разработали ряд формальных моделей процесса выбора рынков сбыта. Они носят названия CALLPLAN, DETAILER, MEDIAC, PROMOTER и т. п.¹ Каждая из этих моделей предназначена для применения в той или иной области маркетинга. Современные фирмы заняты созданием *формальной модели*, которая могла бы использоваться для определения объемов продаж и прибылей. При разработке подобных моделей компании нередко используют продукцию таких фирм, как Veridien, либо пакет Marketing Management Analytics.

РАЗРАБОТКА ПАНЕЛЕЙ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА

При управлении автомобилем мы следим за показаниями приборов на панели управления. Представьте современный самолет, поднимающийся ночью на высоту 10 000 м и совершающий благополучную посадку в аэропорту назначения: пилот его руководствуется

¹ Philip Kotler, *Marketing Management*, 11th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003), p. 141. Издание на русском языке: Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер, 2003 (перевод 11-го издания).

исключительно показаниями приборов. Подобный метод управления самолетом называется *полетом по приборам*. Может ли фирма управлять своей ежедневной деятельностью, руководствуясь подобными же методиками?

В нашем распоряжении есть три вида панелей управления:

1. *Панель управления рыночной деятельностью*, оповещающая оператора о том, насколько компания близка к достижению поставленной цели. Она включает последние данные о продажах, удельном весе компании на рынке, уровне издержек и ценах на продукцию компании и ее основных конкурентов. Красные флажки свидетельствуют о низком уровне соответствующих показателей. При желании пользователь рассматривает соответствующие проблемы более подробно. Например, он может обнаружить, что один из трех торговых агентов, работающих в районе Чикаго, не справился с порученной ему работой. Менеджер получает сигнал, после чего, вероятно, свяжется с этим представителем, выяснит обстоятельства происшедшего и, по возможности, исправит ситуацию.
2. *Панель управления маркетинговым процессом* дает рекомендации по оптимизации тех или иных стадий маркетинга. Предположим, новый менеджер бренда решил проверить исходную концепцию. Он набирает слова «проверка концепции», после чего на экране монитора появляется схема соответствующего четырехэтапного *теста*. Каждый этап сопровождается конкретным примером использования предложенной методики. По сути по-

добная панель управления является своеобразным консультационным средством. Программа позволяет проводить тестирование рынка, подбирать рекламное агентство и т. д. Компания P&G разработала такие программы для всех своих маркетинговых процессов.

3. *Панель управления маркетинговыми инструментами*, содержащая статистические программы, которые можно использовать для работы с набором данных при поиске средств решения определенной задачи, средних отклонений, составления сводных таблиц, проведения регрессивного, дискриминантного, факторного, кластерного анализа и пр. SAS и другие компании предлагают ряд аналогичных разработок.

Эпилог

**ДЕСЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ
ЭФФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГА**

Теория маркетинга достаточно развита, однако практика маркетинга оставляет желать лучшего. Я представил список десяти смертных грехов, пороков или, если угодно, слабостей практического маркетинга. Затем назвал основные признаки каждого греха и предложил определенные решения, реализация которых обратит десять грехов в *десять заповедей эффективного маркетинга*. Эти заповеди приведены ниже. Вставьте их в рамку и повесьте на стену!

1. Сегментируйте рынок: выбирайте наиболее приемлемые для компании сегменты и старайтесь занять лучшую позицию в каждом из них.
2. Анализируйте потребности клиентов, особенности их восприятия и поведения, их предпочтения и старайтесь мотивировать заинтересованные стороны так, чтобы они стремились к полнейшему удовлетворению запросов клиентов.
3. Изучайте своих главных конкурентов, необходимо знать их сильные и слабые стороны.
4. Устанавливайте партнерские отношения со всеми заинтересованными лицами, склоняйте их на свою сторону, щедро оплачивайте их услуги.
5. Разработайте систему идентификации, стимулирования и отбора перспективных рыночных возможностей и профинансируйте лучшие из них.
6. Создайте систему маркетингового планирования, позволяющую составлять долгосрочные и краткосрочные планы.

7. Необходимо сохранять строгий контроль за производством и сервисом.
8. Создавайте сильные бренды, используя для этого наиболее эффективные средства коммуникации и продвижения товаров.
9. Стремитесь к лидерству на рынке, укрепляйте дух коллективизма компании.
10. Используйте самые последние технологические достижения, чтобы получить конкурентное преимущество на рынке.

Котлер Филип

ДЕСЯТЬ СМЕРТНЫХ ГРЕХОВ МАРКЕТИНГА

Руководитель проекта *М. Шалунова*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *В. Муратханов*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Подписано в печать 16.10.2009. Формат 60×90 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 10,0 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ №

Альпина Паблицерз

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 980-53-54

e-mail: info@alpinabook.ru

Эта книга на самом деле должна называться «Одиннадцать смертных грехов». Одиннадцатым грехом будет, если руководство вашей компании не прочтет ее и не последует советам Филипа Котлера.

Роджер Блэкуэлл,

профессор маркетинга Бизнес-колледжа Фишера,
соавтор книги «Поведение потребителей»

Никто лучше Фила Котлера не может обозначить главные грехи маркетологов. Ведь он столько лет посвятил изучению маркетинга.

Джек Траут,

президент Trout & Partners Ltd. и автор книги «Траут о стратегии»

В своей новой книге Филип Котлер не просто критикует существующие маркетинговые подходы, но рассказывает о том, как важен маркетинг для успеха современной компании. Обязательно прочтите ее!

Эл Райс,

соавтор книги «Происхождение брендов,
или Естественный отбор в мире бизнеса»

ISBN 978-5-9614-1194-2



9 785961 411942

альпина ПАБЛИШЕРЗ

заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru

Подарки покупателям!

Нужные
книги
здесь
и сейчас!

ДЕЛОВАЯ
ОНЛАЙН
БИБЛИОТЕКА

www.lib.nonfiction.ru