

# Введение

Центральная проблема современного бизнеса заключается не в дефиците товаров, а в дефиците потребителей. В большинстве отраслей мировые производители могут произвести намного больше продукции, чем в состоянии купить мировые потребители. Излишек производственных мощностей образуется из-за того, что конкуренты, действуя порознь, планируют большее увеличение своей рыночной доли, чем реально возможно. Если каждая компания запланирует рост продаж на 10%, а рынок в целом возрастет только на 3%, результатом будут простаивающие избыточные мощности.

Такая ситуация, в свою очередь, приводит к гиперконкуренции. Конкуренты, отчаявшись привлечь покупателей иными способами, снижают цены и устраивают дешевые распродажи, на которых товары отпускаются едва ли не даром. Это приводит к снижению прибылей, краху некоторых компаний, увеличению числа слияний и поглощений.

Маркетинг дает ответ на вопрос, как конкурировать на основании иных, не ценовых принципов. Из-за избытка производственных мощностей это сегодня важно как никогда. Отдел маркетинга отвечает в компании за *производство клиентов*.

Однако в деловых кругах и в обществе до сих пор господствует неверное понимание маркетинга. Считается, что его задача — помочь производству освободиться от продукции. На самом деле все наоборот: производство существует, чтобы помогать маркетингу. Компания всегда может отдать свое производство на субподряд. Ее процветание и успех определяются маркетинговыми идеями и предложениями, реализующими эти идеи. И производство, и снабжение, и отдел исследований и разработки (research and development, R&D), и бухгалтерия, и все прочие функцио-

нальные подразделения работают на маркетинг, поддерживая деятельность компании на потребительском рынке.

Очень часто маркетинг путают со сбытом. Маркетинг и сбыт — почти противоположности, а «жесткий маркетинг» — внутренне противоречивое словосочетание. Много лет назад я говорил: «Маркетинг — это не искусство нахождения ловких путей избавления от того, что вы произвели. Это умение дать потребителю нечто действительно ценное для него, помочь ему улучшить свою жизнь. Девизы маркетинга — качество, обслуживание и ценность».

Продажи начинаются, только когда у вас есть товар; маркетинг — до того, как он появится. Маркетинг — это домашняя работа, которую компания выполняет, чтобы выяснить, что нужно людям и что им следует предложить. Маркетинг определяет, как вывести товар или услугу на рынок, какую назначить цену, какие каналы распределения и средства продвижения использовать. В дальнейшем он обеспечивает мониторинг результатов и усовершенствование рыночного предложения, а под конец решает, не пора ли прекратить предложение, и если да, то когда именно.

Вышесказанное означает, что маркетинг — это не кратковременные усилия по продаже, а длительная инвестиционная работа. Хороший маркетинг ведется и до того, как компания что-либо выпустит или выйдет на какой-либо рынок, и спустя долгое время после продажи.

Лестер Вундерман, прославившийся изобретением прямого маркетинга, так противопоставил маркетинг сбыту: «В эпоху промышленной революции тон задавал вопрос производителя: “Вот что я делаю — может быть, вам это нужно?” В эру информации вопрос исходит от потребителя: “Вот что мне нужно — может быть, вы это сделаете?”»<sup>1</sup>.

Маркетинг рассчитывает достигнуть такого глубокого понимания целевой аудитории, при котором в собственно продаже уже не будет необходимости. Питер Друкер считает, что «цель

---

<sup>1</sup> Wunderman, Lester. Being Direct: Making Advertising Pay. New York: Random House, 1996.

маркетинга — сделать сбыт лишним»<sup>1</sup>. Маркетинг — это способность «попасть в яблоčko», угадывая нужды покупателей.

Тем не менее до сих пор встречаются руководители бизнеса, которые говорят: «Нам нельзя терять время на маркетинг — ведь мы еще не завершили разработку продукта». Или: «Наши дела идут настолько успешно, что нам не нужен маркетинг, а если бы мы не преуспевали, то не могли бы себе его позволить». По этому поводу мне вспоминается телефонный звонок одного руководителя фирмы: «Срочно приезжай и научи нас чему-нибудь из твоего маркетинга, а то у нас продажи только что упали на 30%».

Вот мое определение маркетинга. *Маркетинг — это искусство и наука выбора целевых рынков, привлечения и удержания клиентов, развития клиентской базы посредством создания высочайшей ценности для потребителя, распространения информации о ней и ее доставки потребителю.*

Если угодно, могу дать и более развернутое определение. *Маркетинг — это функциональное подразделение предприятия, отвечающее за: выявление неудовлетворенных запросов и потребностей; качественную и количественную оценку их объема и потенциальной прибыльности; определение наиболее подходящих для данного случая целевых рынков; разработку продуктов, услуг и программ, соответствующих этим рынкам; ориентацию всех работников на заботу о клиенте и служение его интересам.*

Короче говоря, задача маркетинга заключается в преобразовании изменяющихся потребностей людей в возможности для получения прибыли. Он должен создавать ценность, предлагая лучшие решения, сберегая покупателям время и силы на поиск и приобретение нужных им вещей и обеспечивая рост благосостояния общества в целом.

В практике маркетинга сегодня необходимо отказаться от сосредоточенности на сделках, которая часто приводит к продаже сегодня и потере клиента завтра. Следует формировать взаимовыгодные долгосрочные отношения с клиентами,

<sup>1</sup> Drucker, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973. Pp. 64–65.

а не просто продавать товар. Ценность предприятия измеряется ценностью его постоянных клиентов. Поэтому маркетинг должен достаточно хорошо знать потребителей, чтобы делать им уместные и своевременные предложения, предоставлять услуги и информацию в соответствии с их индивидуальными потребностями.

Как правило, служба маркетинга организуется как отдел. Это и хорошо, и плохо. Хорошо, так как позволяет объединить грамотных специалистов, способных понимать, обслуживать и удовлетворять запросы клиентов. Плохо, так как сотрудники других отделов не считают маркетинг своей задачей, что в корне неправильно. Как заметил покойный Дэвид Паккард, один из двух основателей Hewlett-Packard, «маркетинг слишком важен, чтобы оставлять его на попечение отдела маркетинга. <...> При по-настоящему хорошо организованном маркетинге невозможно определить, кто работает в отделе маркетинга. Все должны принимать решения на основе их воздействия на потребителя».

Эту же мысль прекрасно сформулировал профессор Филипп Наерт: «Нельзя сформировать истинную маркетинговую культуру, создав на скорую руку маркетинговый отдел или команду, даже если вы поставите на эту работу исключительно талантливых сотрудников. Маркетинг начинается с высшего руководства. Если оно не убеждено в необходимости ориентации на клиента, то как же эта идея маркетинга может быть принята и реализована остальными работниками компании?»

Маркетинг не ограничивается отделом, который создает рекламу, выбирает каналы ее распространения, организует почтовые рассылки и отвечает на вопросы клиентов. Это более масштабный процесс, включающий систематическое изучение вопросов о том, какую продукцию производить, как привлечь к ней внимание и обеспечить ее доступность, как добиться, чтобы клиент хотел покупать только у вас.

Маркетинговая стратегия и деятельность важны не только на потребительских рынках. Например, вашей компании требуется, среди прочего, привлечь деньги инвесторов. Следовательно, вы должны знать, как «продать» себя инвестору. Вам также

необходимо привлечь в компанию таланты. Для этого нужно создать предложение, которое заинтересует наиболее подходящих для вас людей. Независимо от того, на кого направлен ваш маркетинг — на потребителей, инвесторов или таланты, — вам необходимо понять их потребности, желания и — чтобы завоевать их благосклонность — сделать им предложение, превосходящее по ценности предложения конкурентов.

Трудно ли научиться маркетингу? Хорошая новость: его можно изучить за один день. Плохая новость: его можно изучать всю жизнь. Но это, впрочем, не так уж грустно. Меня вдохновляют слова Уоррена Бенниса, заслуженного профессора Калифорнийского университета и автора ряда работ по вопросам лидерства: «Ничто не доставляет мне большего удовольствия, чем изучение чего-то нового».

Маркетинг не может исчезнуть, но, к сожалению, ваши сегодняшние знания о нем вскоре устареют. В ближайшее десятилетие маркетинг будет пересмотрен от «А» до «Я». Я выбрал 80 самых важных понятий и идей, необходимых деловым людям, чтобы сражаться на этом гиперконкурентном и быстро меняющемся рынке.

# Активы и ресурсы маркетинга

Руководители компаний нередко полагают, что балансовые отчеты содержат полный перечень их активов: физических активов, дебиторских задолженностей, текущих активов и т. п. Однако ряд реальных и весьма ценных активов в балансе не учитывается. Таковы, например, *торговые марки, сотрудники, партнеры и поставщики*. Сюда же относится и *интеллектуальная собственность*, т. е. патенты, товарные знаки и авторские права.

Идем дальше. Вам следует включить в число активов *ключевую компетенцию и основные бизнес-процессы* своего предприятия, а также всевозможные фирменные ноу-хау. Стратегия — это, в сущности, способ, которым компания соединяет находящиеся в ее распоряжении активы с целью завоевания рынка.

В то же время вам не следует заранее ограничивать себя наличными активами и ресурсами при поиске возможностей для развития. Сначала хорошенько осмотритесь по сторонам и определите, какие вообще существуют возможности, и лишь потом выясняйте, есть ли у вас необходимые ресурсы, а также знания и умения, а если нет, то можете ли вы их привлечь. Меня всегда поражала готовность компании ЗМ использовать любую благоприятную возможность даже в отсутствие необходимых ресурсов. Ресурсы всегда можно купить или привлечь.

# Аутсорсинг

Компания может быть сильна лишь в небольшом числе областей. Для всего остального нанимают тех, кто может сделать это лучше. Первоначально аутсорсинг применялся только для вспомогательных работ, таких как уборка офиса или озеленение территории. Но сегодня считается, что компании должны поручать субподрядчикам все, что те способны выполнить лучше или дешевле благодаря своему масштабу и специализации. Так, компания Nike отказалась от своего производства обуви и заключила договоры с азиатскими обувными фабриками, у которых себестоимость продукции ниже, а качество выше.

Компаниям нужно знать, какой маркетинговой деятельностью заниматься самим, а для какой искать внешних исполнителей. Как правило, на началах аутсорсинга привлекаются рекламные агентства и аналитические группы, выполняющие маркетинговые исследования. Некоторые компании приглашают специалистов по рекламным рассылкам и телемаркетингу. Известны (правда, немногочисленные) случаи, когда субподрядчики разрабатывали для компаний новые продукты и предоставляли в их распоряжение торговый персонал. Мне рассказывали о компаниях, которые целиком отдали на аутсорсинг отдел маркетинга.

Одна компания наняла меня, чтобы я проконсультировал руководство по вопросу о том, что отдать на аутсорсинг. Ознакомившись со всей ее деятельностью, я доложил совету директоров: «Господа, вам нужно отдать на аутсорсинг всё. У вас нет сильных сторон». Они были ошеломлены: «Вы имеете в виду, что нам следует уйти из бизнеса?» «Нет, — ответил я им. — Я объясняю вам, как заработать больше. Ваши расходы значительно уменьшатся. Единственное умение, которое вам потре-

буется, — управлять субподрядчиками». По сути, я предлагал им стать *виртуальной организацией*.

И все же есть опасность зайти в аутсорсинге слишком далеко. Фирма становится выдающейся, если она создает некий набор тесно взаимосвязанных основных компетенций, который трудно имитировать целиком. Именно так действовали IKEA, Wal-Mart и Southwest Airlines. Они отдали на аутсорсинг некоторые виды деятельности, но то, что делает их великими компаниями, — не поддающийся быстрому воспроизведению комплекс знаний, умений и наработок, составляющий их основную компетенцию, — сохранили для себя.



# Бренды

Брендом может быть все что угодно: Coca-Cola, FedEx, Porsche, Нью-Йорк, Соединенные Штаты, Мадонна и вы — да-да, лично вы! Бренд — это любая этикетка, наделенная смыслом и вызывающая ассоциации. Хороший бренд делает нечто большее — он придает продукту или услуге особую окраску и неповторимое звучание.

Рассел Хэнлин, глава компании Sunkist Growers, замечает: «Апельсин — это апельсин <...> просто апельсин. Если только он не окажется вдруг апельсином Sunkist, — носителем бренда, который знают и которому доверяют 80% потребителей». То же самое мы можем сказать и в отношении Starbucks. Есть просто кофе, и есть кофе Starbucks. Важен ли бренд? Вот что думал по этому поводу Роберто Гисуэта, покойный глава компании Coca-Cola: «Все наши заводы и фабрики завтра могут сгореть дотла, но это не окажет существенного влияния на ценность нашей компании; эта ценность определяется репутацией нашей марки и нашими коллективными знаниями». Та же мысль высказана в рекламном буклете фирмы Johnson & Johnson: «Название и торговая марка нашей компании — главное, что у нас есть, они во много раз ценнее всех прочих активов».

Создание бренда требует от компании напряженной работы. Дэвид Огилви утверждал: «Провести сделку способен любой болван, а чтобы построить бренд, нужны талант, вера и упорство».

Признак по-настоящему хорошего бренда — предпочтение, оказываемое ему потребителем. Harley Davidson — замечательный бренд, поскольку люди, которые ездят на мотоциклах Harley Davidson, верны им и практически никогда не переходят на другие марки. Точно так же пользователи компьютеров Apple Macintosh ни за что на свете не променяют свой любимый бренд на Microsoft.

Широкая известность бренда приносит дополнительную прибыль. Цель брендинга, по утверждению одного циника, в том, чтобы «получить за продукт больше, чем он стоит». Это, конечно, очень узкий взгляд, на самом деле бренд дает владельцу и другие, более существенные блага. На основании торговой марки потребитель определяет ожидаемое качество и другие свойства товара, то, какие услуги будут предоставляться, — а за все это стоит заплатить несколько больше.

Марка экономит людям время, а время, как известно, — деньги. Нил Фицджеральд, глава компании Unilever, сказал по этому поводу: «Бренд — это хранилище доверия, значимость которого возрастает по мере расширения выбора. Люди хотят упростить свою жизнь».

Бренд равносителен контракту с потребителем, оговаривающим его, бренда, обязательства. Подобный контракт должен быть честным. Бренд гостиничной сети Motel 6, к примеру, предполагает чистые номера, низкие цены и хорошее обслуживание, но в него не заложена ни роскошная меблировка, ни огромная ванная комната.

Как же создается бренд? Ошибочно думать, что это — дело рекламы. Реклама только привлекает внимание к бренду, вызывает интерес к нему, разговоры о нем — и все. Строительство бренда — комплексный процесс, в котором применяется целый ряд различных инструментов, включая *рекламу, связи с общественностью (PR), спонсорство, маркетинговые мероприятия, благотворительные акции, клубы, публичные выступления* и т. д.

Эффективнее — но и сложнее — не просто дать рекламу, а привлечь к своей марке внимание СМИ. Журналистам отнюдь не безразличны наиболее интересные продукты и услуги, такие, например, как Palm, Viagra, Starbucks или eBay. С новым брендом нужно связать некую новую категорию, интригующее слово, яркую историю. Если эту историю подхватят пресса и телевидение, люди, познакомившись с ней, передадут рассказ своим знакомым, и те станут больше доверять бренду, чем если бы знали о нем только из рекламы. Реклама по определению пристрастна, и она не может оказать такого влияния на потребителя, как мнение, исходящее из независимого источника.

Не рекламируйте бренд — живите с ним. В конечном итоге бренд строят работники компании, создавая товар, который нравится клиентам. Отвечает ли *опыт*, связанный с брендом, заложенному в него *обещанию*? Именно об этом компаниям следует заботиться в первую очередь.

Удачный выбор названия приносит, конечно, большую пользу. Поясним это на примере. Группе испытуемых показали фотографии двух красивых женщин и предложили отдать предпочтение одной из них. Голоса разделились примерно поровну. Потом экспериментатор изменил условия: сообщил, что одну из женщин зовут Гертрудой, а другую — Дженнифер. На этот раз женщине по имени Дженнифер было отдано 80% голосов.

Хороший бренд — единственное, что может обеспечить доходы выше средних в течение длительного времени. И его преимущества лежат не только в рациональной, но и в эмоциональной сфере. Бренд-менеджеры часто опираются преимущественно на рациональные доводы — качество, цену, условия продажи, — которые мало что дают для создания связи между брендом и потребителем. Удачные бренды сильнее воздействуют на эмоции. В будущем на них ляжет и социальная ответственность, так как они в состоянии реально повлиять на судьбы людей, целых стран и всего мира.

Марка Virgin, принадлежащая Ричарду Брэнсону, вызывает ассоциации с чем-то забавным и необычным. Эти атрибуты присущи всем проявлениям рыночной активности Virgin. Полет на самолете компании Virgin Atlantic Airways может сопровождаться сеансами массажа или выступлением рок-группы. На борту самолета может быть устроено настоящее казино. Летный состав отличается жизнерадостностью и любовью к шуткам. Брэнсон демонстрирует всему миру свое бесстрашие, устраивая такие акции, как кругосветное путешествие на воздушном шаре, а на презентацию одежды для новобрачных Virgin Bride он явился в платье невесты.

Компания должна понимать, какой смысл она вкладывает в свой бренд. Что должно значить для потребителя имя Sony, Burger King или Cadillac? Бренд нужно индивидуализировать, он существует и развивается за счет неких особенностей, отличительных черт. И черты эти должны пронизывать всю маркетинговую деятельность компании.

Определившись с атрибутом (атрибутами) своей торговой марки, вам следует выражать его (их) во всем, что делается в рамках маркетинга. Ваши люди должны стать носителями духа бренда как на корпоративном, так и на профессиональном уровне. Если, к примеру, компания заявляет о своем инновационном характере, ей необходимо набирать и обучать смелых новаторов, поощрять изобретательство. Причем для каждой должности — мастера цеха, водителя фургона, бухгалтера, торгового агента — нужно определить, в чем на ней может проявляться инновационность.

Индивидуальность бренда существенна и с точки зрения отношений компании с ее партнерами. Например, нельзя позволять дилеру компрометировать бренд, снижая цену по сравнению с другими дилерами, — он обязан поддерживать бренд и не ронять его достоинства.

Успех бренда может побудить компанию к тому, чтобы начать выпускать под тем же брендом какие-то еще свои продукты. Они могут относиться как к той же категории, что и первоначальный продукт (так называемое *расширение продуктового ряда*, или *расширение линейки*), так и к новой категории (*расширение бренда*). Распространение бренда на новую отрасль называют *растяжением бренда*.

Смысл расширения продуктового ряда в том, что компания, пользуясь высокой репутацией своего продукта определенной категории, экономит средства, которые ей пришлось бы потратить на представление нового названия. Так, мы видим в магазинах новые супы Campbell Soup с широко известной красной этикеткой. Но здесь необходимо соблюдать определенные правила: одновременно с выводом на рынок новых супов следует снять с продажи прежние ассортиментные позиции, ставшие нерентабельными. И все равно остается риск,

что новые продукты вытесняют основной ассортимент, а рост дохода при этом не покрывает дополнительных издержек. Неудачное расширение продуктового ряда способно привести к падению производительности, возрастанию издержек сбыта, недовольству потребителей и, соответственно, к снижению доходов предприятия в целом. В некоторых случаях такое расширение, безусловно, оправданно, однако злоупотреблять им в любом случае не стоит.

Расширение бренда сопряжено с большим риском. Я могу покупать суп Campbell и не обращать никакого внимания на воздушную кукурузу с такой же этикеткой. Растяжение бренда еще рискованней. Купили бы вы автомобиль марки Coca-Cola?

Известные компании нередко склонны считать, что известность их бренда позволит им с тем же успехом работать с какими-то иными категориями продукции. Но что вы можете сказать о компьютерах Хегох или о соусе сальса от Heinz? Может ли HP iPAQ Pocket PC тягаться с карманным компьютером Palm, а ацетаминофен фирмы Bayer — с тайленолом? Будет ли электроника, которой торгует компания Amazon, продаваться с тем же успехом, что и книги? Очень часто версия продукта выпускается по принципу «а я чем хуже?» и, конечно, проигрывает лидерам рынка.

В таких ситуациях имеет куда больший смысл присвоить новому товару новое имя, а не имя компании, обладающее вполне определенной смысловой нагрузкой. Название компании ассоциируется с чем-то более или менее знакомым, но никак не с чем-то новым. В некоторых компаниях это понимают. Не случайно, например, автомобиль высшего класса от компании Toyota называется не Toyota Upscale, а Lexus, новый компьютер компании Apple — не Apple-IV, а Macintosh. Levi's выпустила новые брюки под маркой Dockers, а вовсе не Levi's Cottons, Sony присвоила новой игровой приставке название PlayStation, но не Sony Videogame; Black & Decker выпускает усовершенствованные электроинструменты под маркой De-Walt — не Black & Decker Plus. Появление нового бренда становится темой, привлекающей внимание СМИ, дает пищу для разговоров. Новый

бренд нуждается в доверии, формированию которого в большей степени способствует не реклама, а именно информационная или пропагандистская кампания.

Впрочем, у любого правила есть исключения. Так, Ричард Брэнсон присвоил марку «Virgin» нескольким дюжинам предприятий. Среди них — Virgin Atlantic Airways (авиакомпания), Virgin Holidays (туристическая фирма), Virgin Limited Edition (гостиничная сеть), Virgin Trains (железнодорожная компания), Virgin Limousines (служба аренды автомобилей с шофером), Virgin Radio (радиостанция), Virgin Books (издательство и книготорговая сеть) и Virgin Drinks (производитель напитков, включая Virgin Cola и Virgin Vodka). Имя Ральфа Лорена можно найти не только на многих предметах одежды, но и на предметах домашнего обихода. В таких случаях компания непременно должна задаваться вопросом: не потеряет ли бренд смысл при дальнейшем растяжении?

Эл Райс и Джек Траут, два маститых маркетолога, считают, что расширения продуктового ряда и бренда в большинстве случаев вредны, поскольку они размывают бренд. На их взгляд, название «кока-кола» должно относиться только к прохладительному напитку, причем обязательно в знаменитой бутылке объемом в восемь унций. Если же сегодня вы попросите кока-колу, вам предложат уточнить, какую именно: классическую, классическую без кофеина, диетическую, диетическую с лимоном, ванильную или вишневую, в бутылке или в жестяной банке. Иными словами, название задает довольно широкий диапазон продуктов.

Очень серьезное внимание следует обращать на ценообразование. Когда Lexus стал бороться с Mercedes за американский рынок, компания Mercedes-Benz и не подумала снижать цены. Некоторые менеджеры даже предложили, наоборот, несколько поднять их, чтобы подчеркнуть связанный с брендом престиж, которого не может предложить Lexus.

Однако наценка на бренд имеет тенденцию к сокращению. В прошлом за ведущую марку можно было уверенно назначать цену на 15–40% выше средней, сегодня же разрыв сократился до 5–15%. В прежнее время, когда качество продукции было

неравномерным, мы соглашались платить больше за лучший бренд. Теперь же все марки, в общем, неплохи, включая даже собственные бренды магазинов (по-видимому, дело в высоких национальных стандартах, обязательных для соблюдения всеми производителями). Зачем же платить больше, чтобы произвести впечатление на окружающих (за исключением особо престижных брендов, таких как Mercedes)?

В периоды экономической депрессии приверженность покупателя любимой торговой марке уступает место соображениям экономии. Лояльность клиентов — если она наблюдается — может быть связана просто-напросто с инерцией или отсутствием лучшего предложения. Как кто-то заметил, «двадцатипроцентная скидка лечит все».

Судьба брендов компании находится в руках ее бренд-менеджеров. Но Ларри Лайт, специалист в этой области, не считает, что они хорошо справляются со своей работой. «Брендам, — сетует Лайт, — нет нужды умирать. Но их можно убить. Дракулы от маркетинга высасывают из них все жизненные соки. За бренды торгуются, их принижают, обменивают и портят. Вместо того чтобы управлять тем ценнейшим активом, которым является бренд, мы совершаем самоубийство бренда, нанося ему раны из-за излишнего внимания к ценам и сделкам».

Порой деятельность структур, осуществляющих управление брендами, начинает противоречить практике эффективного взаимодействия с клиентами. Бренд-менеджеры могут сосредоточить все свое внимание на продукции и марке, совершенно забыв о потребителе. Можно назвать это *близорукостью бренд-менеджмента*<sup>1</sup>.

Маркетологи Хайди Шульц и Дон Шульц пишут, что модель, выработанная для продуктов массового спроса, все меньше подходит для построения бренда. В особенности это верно в случае сервисных и технологических фирм, финансовых организаций,

<sup>1</sup> Brand management myopia — термин построен по аналогии с marketing myopia (название знаменитой статьи Теодора Левитта, которое было переведено на русский язык как «маркетинговая близорукость»). — Прим. ред.

В2В-предприятий и даже В2С-предприятий<sup>1</sup> сравнительно небольшого размера. По мнению исследователей, с ускоренным развитием информационного пространства и систем обмена сообщениями массовая реклама утрачивает действенность. В условиях новой экономики бренды следует строить совершенно иначе.

- Компании должны уяснить основные корпоративные ценности и строить корпоративный бренд. Такие компании, как Starbucks, Sony, Cisco Systems, Marriott, Hewlett-Packard, General Electric и American Express, создали сильные корпоративные бренды, которые стали для потребителей символом качества и ценности их товаров.
- Компании могут и должны использовать бренд-менеджеров для решения тактических вопросов. Однако успех бренда в конечном итоге будет зависеть от того, сумеют ли все работники компании принять соответствующие корпоративные ценности и жить в соответствии с ними. Все более значимой для формирования бренда становится личность руководителя — примерами могут служить Чарльз Шваб или Джефф Безос.
- Компаниям нужно разработать более четкие планы построения брендов, чтобы обеспечить формирование позитивного потребительского опыта при любых контактах с клиентами (включая презентации, семинары, новости, телефонные разговоры, электронную почту, личные контакты).
- Компаниям необходимо определить ту базовую сущность, которую несет в себе бренд при каждой продаже. Вариации допустимы в той мере, в какой они не противоречат этой изначальной сущности и сохраняют ощущение бренда.
- Выработанное в компании понимание ценности бренда должно быть основой для ее стратегии, текущей деятельности, услуг и разработки новых продуктов.

---

<sup>1</sup> Schultz, Heidi F., Schultz, Don E. Why the Sock Puppet Got Sacked. // Marketing Management, 2001, July-August. Pp. 35–39.



- Оценивать эффективность построения своего бренда компании должны не по устаревшим критериям осведомленности, узнавания и отклика, а по более обширному набору показателей, включающему воспринимаемую ценность, степень удовлетворенности клиента, затрачиваемую на товар долю дохода, постоянство клиента и одобрение клиента.

# Возможности

Мир полон возможностей, больших и маленьких. Никто до сих пор не создал ни лекарства от рака, ни вкусной пищи, не вызывающей ожирения, ни по-настоящему действенной диеты для снижения веса, ни летающих автомобилей, которым не придется стоять в пробках. Но пока мы всего этого ждем, можно найти сотню способов для улучшения тех товаров и услуг, которые у нас уже есть.

Поищем проблемы. Люди жалуются на то, что им тяжело заснуть ночью, освободиться от беспорядка дома, провести отпуск по средствам, проследить свою родословную, прополоть огород и т. д. Каждая проблема способна вызвать к жизни решение, и даже не одно. Как говорил основатель компании Common Cause Джон Гарднер, «каждая проблема — это блистательно замаскированная возможность».

Поищем тенденции. Несомненно, вы можете почерпнуть некоторые идеи из списка шестнадцати<sup>1</sup> основных тенденций современного общества, который выпустило агентство знаменитого футуролога Фейс Попкорн. Среди этих тенденций — «отгораживание от мира» (cocooning), «омоложение» (down-aging) и «возвращение к наличным расчетам» (cashing out). Об «отгораживании от мира» говорят, когда человек стремится проводить больше времени дома, так как внешний мир кажется ему слишком грубым. В связи с такими людьми стоит подумать о способах повышения комфортности жилища с помощью мебели, электроники, «домашних» игр и развлечений. «Омоложение» проявляется в том, что люди за сорок хотят чувствовать себя мо-

---

<sup>1</sup> В редакции 2007 г. этот список насчитывал уже более 20 тенденций. — Прим. ред.

лодыми, — отсюда популярность кремов от морщин, пластической хирургии и автомобилей Jaguar. «Возвращение к наличным расчетам» — это желание снизить лихорадочный темп жизни, повинаясь которому люди переселяются в маленькие городки.

Но нужно не только говорить о возможностях, но и готовиться, чтобы успешно использовать представившийся шанс. Компания становится либо творцом истории, либо историей. Кто-то сравнил рыночный спрос со стремительным потоком: если вы не забросите удочку достаточно быстро, рыбу не поймаете. Марк Твен признавался: «Мне редко удавалось увидеть возможность прежде, чем она переставала быть таковой».

Одна из величайших возможностей в наши дни — изобрести бизнес-модель, позволяющую назначать цены значительно ниже, чем у конкурентов, и тем не менее получать прибыль. В этом был секрет компаний Wal-Mart, Southwest Airlines, IKEA и Dollar General. Каждая из них заново выстроила бизнес своей отрасли так, чтобы обеспечить низкие цены. А поскольку число семей с низким доходом огромно и продолжает расти, эти предприятия привлекли и удерживают миллионы лояльных клиентов.

Розабет Мосс Кантер в своей книге «Когда гиганты учатся танцевать» замечает: «Предстоящие годы будут лучшими для тех, кто научится уравнивать мечты и дисциплину. Будущее принадлежит людям, которые оценят потенциал, заключенный в широких возможностях, но учтут реальные ограничения, накладываемые ресурсами, и найдут новые решения, позволяющие делать больше с помощью меньшего»<sup>1</sup>.

Как сказал Ралф Уолдо Эмерсон, «это время — как, впрочем, и все времена — время великое, если мы знаем, что с ним делать».

<sup>1</sup> Kanter, Rosabeth Moss. When Giants Learn to Dance. New York: Simon & Schuster, 1989.

# Гарантии

Гарантии сейчас входят в моду. Они способны стать мощным средством, помогающим упрочить авторитет компании и доверие к ней. Гарантия может предусматривать возврат денег, компенсацию, замену товара, но в любом случае она должна соответствовать характеру товара или услуги, предоставляться без дополнительных условий, быть осуществимой и понятной. Не обращайте внимания на тех, кто обещает, что поможет вам сбросить за неделю 30 фунтов, обучиться за день французскому языку или избавиться от лысины.

Назову несколько компаний, которые смогли добиться немалых успехов благодаря своим гарантиям:

- Гостиничная сеть Hampton гарантирует, что ее номера «полностью удовлетворят вас, в противном случае вы ничего не платите за сутки проживания».
- Канадская сеть супермаркетов Loblaws предлагает заменить аналогом (канадского производства) любой пищевой продукт, продаваемый под ее маркой, если он, по мнению клиента, не превосходит аналога.
- Херох заменяет любую свою продукцию в течение трех лет, до тех пор пока клиент не будет полностью удовлетворен.
- А. Т. Cross производит замену своих ручек и механических карандашей в течение всего срока службы. Покупатель возвращает по почте сломанную ручку, компания чинит ее или заменяет, после чего отправляет назад.
- Saturn в течение 30 дней примет назад проданный новый автомобиль, если клиент заявит, что машина его не удовлетворяет.